REDLINE | VERLAG

Jocko Willink
Leif Babin

DIE ZWEI SEITEN DER FÜHRUNG

Führen und folgen – das Erfolgsprinzip der Navy SEALs

Jocko Willink | Leif Babin

DIE ZWEI SEITEN DER FÜHRUNG

FÜHREN UND FOLGEN – DAS ERFOLGSPRINZIP DER NAVY SEALS

Übersetzung aus dem Englischen von Jordan Wegberg

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://d-nb.de abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
info@redline-verlag.de

1. Auflage 2019
© 2019 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2018 by Jocko Willink und Leif Babin

Die englische Originalausgabe erschien 2018 bei Curtis Brown Group Limited unter dem Titel *The Dichotomy of Leadership.*
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Jordan Wegberg, Berlin
Redaktion: Matthias Michel, Wiesbaden
Umschlaggestaltung: Laura Osswald, München
Satz und E-Book: Daniel Förster, Belgern

ISBN Print 978-3-86881-764-5
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-150-1
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-151-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Für die Großen Starken Froschmänner von SEAL-Team Three,
Task Unit »Bruiser«, insbesondere:
Marc Lee, Mike Monsoor und Ryan Job, die ihr Leben gelassen haben;
Chris Kyle, ein Freund und eine Legende;
sowie Seth Stone, Kommandant von Delta Platoon, unser Bruder.
Mögen wir ihnen immer Ehre erweisen.

INHALT

Vorwort

Einleitung: Das Gleichgewicht finden

Block J, Süd-Ramadi, Irak: 2006
Die zwei Seiten: die Herausforderungen von Extreme Ownership ins Gleichgewicht bringen

Teil I: Menschen ins Gleichgewicht bringen

Kapitel 1: Der ultimative Zwiespalt

Charlie Medical Facility, Camp Ramadi, Irak: 2006
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 2: Verantwortung tragen, aber andere mit einbeziehen

Falludscha, Irak: 2003
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 3: Resolut, aber nicht herrisch

Süd-Ramadi, Irak: 2006
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 4: Wann unterstützen und wann entlassen?

Malaab-Distrikt, Ost-Ramadi: 2006
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Teil II: Die Mission im Gleichgewicht halten

Kapitel 5: Hart, aber clever trainieren

Feindliches Territorium: 2009
Das Prinzip

Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 6: Aggressiv, nicht leichtsinnig
»VietRam« – MC-1-Einsatzgebiet, nordöstlich von Ramadi, Irak: 2006
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 7: Diszipliniert, nicht unbeweglich
Bagdad-Mitte, Irak: 2003
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 8: Die Leute nicht an die Hand nehmen, sondern zur Verantwortung ziehen
Bagdad, Irak: 2003
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Teil III: Das eigene Gleichgewicht

Kapitel 9: Befehl und Gehorsam
Süd-Ramadi, Irak: 2006
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 10: Planen, aber nicht überorganisieren
Firecracker Circle, Ramadi, Irak: 2006
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 11: Bescheiden, nicht passiv
Route Michigan, Süd-Ramadi, Irak: 2006
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Kapitel 12: Fokussiert, aber mit Abstand
West-Ramadi, Irak: 2006
Das Prinzip
Geschäftliche Umsetzung

Nachwort

Anhang: Ergänzende Beiträge zu Die zwei Seiten der Führung

Die zwei Seiten der Führung – ein persönliches Resümee
Gedenken
Um jeden Preis gewinnen

SEALs der Task Unit Bruiser, Bombenentschärfungstechniker und irakische Soldaten bei einem Durchsuchungseinsatz im Malaab-Distrikt von Ost-Ramadi, gemeinsam mit US-Soldaten der Task Force Red Currahee, dem legendären »Band of Brothers« des 1. Bataillons, 506. Fallschirmspringerregiment (1/506th), 101. Luftwaffendivision. Ein Kompanieführer der 1/506th, »Gunfighter Six«, ein herausragender Krieger und professioneller Soldat, ist im Vordergrund rechts zu sehen. (Foto: Todd Pitman)

VORWORT

Der Krieg ist ein Albtraum. Er ist schrecklich, gleichgültig, verheerend und böse.

Der Krieg ist die Hölle.

Aber der Krieg ist auch ein unglaublicher Lehrmeister – ein brutaler Ausbilder. Im Krieg haben wir mit Blut geschriebene Lektionen gelernt über Leid, Verlust und Schmerz. Wir haben auch die Zerbrechlichkeit des menschlichen Lebens kennengelernt und die Stärke des menschlichen Geistes.

Natürlich haben wir etwas über Strategie und Taktik gelernt. Wir haben gelernt, wie wir am effektivsten den Kampf gegen unsere Gegner aufnehmen. Wir haben gelernt, Ziele zu analysieren, Informationen zusammenzutragen und auszuwerten, die gegnerischen Schwachstellen ausfindig zu machen und sie zu unserem Vorteil zu nutzen. Wir haben diese Lektionen angewendet und dafür gesorgt, dass der Feind für seine Verstöße und Übergriffe bezahlen musste.

Aber von allem, was wir gelernt haben, ist nichts so universell und übertragbar wie unsere Einblicke in die Macht der Führung. Wir haben gesehen, wie erfolgreiche Führungskräfte Siege errangen, wo der Sieg unmöglich erschien. Wir haben auch erlebt, wie schlechte Führung Teams scheitern ließ, die unbesiegbar schienen.

Wir haben aus unmittelbarer Anschauung erfahren, dass die Prinzipien der Führung »einfach, aber nicht bequem« sind. Es gibt Strategien, Techniken und Fähigkeiten, die Zeit und Übung brauchen, um effektiv angewendet zu werden. Die höchste Anforderung für gute Führung ist Bescheidenheit, damit die Führungskräfte ihre eigenen Unzulänglichkeiten vollkommen begreifen und einsehen. Wir haben auf dem Gefechtsfeld viele Lektionen gelernt und versucht, diese Lektionen weiterzugeben, aber unsere Fehler und alles, was wir weiterhin lernen, halten uns immer noch tagtäglich zur Bescheidenheit an.

Dieses Buch baut auf unserem ersten Buch auf, *Extreme Ownership: Mit Verantwortung führen*. Es ist der Nachfolger, den zu schreiben uns so viele Leser von *Extreme Ownership* baten. Als wir das Konzept von *Die zwei Seiten der Führung* entwickelten, achteten wir darauf, dass unsere Schilderungen klar und eingebettet in die Zusammenhänge sein sollten, damit

das Buch auch ohne Kenntnis seines Vorgängers verstanden werden kann. Eine ausführlichere Schilderung, mit tieferen Einsichten und mehr Hintergrundinformationen, als sie der Überblick auf den folgenden Seiten gibt, bietet die Einleitung von *Extreme Ownership*. Doch auch wenn es hilfreich sein mag, für eine umfassendere Erkenntnis das erste Buch gelesen zu haben, ist keineswegs eine notwendige Voraussetzung.

In beiden Büchern nehmen wir Bezug auf unsere Erfahrungen beim US-Militär, in dem wir beide als SEAL-Offiziere dienten. Einen Großteil unserer Lektionen lernten wir in der Schlacht von Ramadi im Jahr 2006, wo wir als Führer des SEAL-Teams Three, Task Unit »Bruiser«, dienten. In dieser Schlacht kämpften die SEALs der Task Unit Bruiser mit unglaublicher Tapferkeit und Zähigkeit. Sie bewirkten auf dem Gefechtsfeld wahre Wunder. Aber die Task Unit Bruiser erlitt auch schwere Verluste. Diese Opfer werden niemals in Vergessenheit geraten.

Nach unserem Abschied aus dem aktiven Dienst bei der US Navy gründeten wir ein Unternehmen, Echelon Front, um die von uns gelernten Lektionen an Führungskräfte aller Art weiterzugeben. Im Jahr 2015 veröffentlichten wir *Extreme Ownership*. Durch dieses Buch vermittelten wir Führungskräften auf aller Welt unsere grundlegenden Prinzipen – die innere Einstellung von Extreme Ownership und die vier Gesetze des Kampfes: (1) Deckung und Bewegung, (2) Einfach, (3) Prioritäten setzen und ausführen sowie (4) Dezentrales Kommando. Über eine Million Leser haben diese Leitsätze mit hervorragenden Ergebnissen in ihr berufliches und privates Leben integriert.

Doch die vollständige Umsetzung dieser Prinzipien erweist sich als Herausforderung. Werden auch nur Nuancen vernachlässigt oder falsch verstanden, erwachsen daraus nur schwer zu überwindende Hindernissen. Wir haben dieses Buch geschrieben, um die detaillierte Einsicht und das Verständnis weiterzugeben, die häufig den Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern ausmachen. Dieses Buch ermöglicht es Ihnen, die Führungsprinzipen besser zu verarbeiten, zu analysieren und auf *Ihr* Gefechtsfeld anzuwenden, in welchem Bereich auch immer es liegen mag, ob es um Führung im Kampf, im Unternehmen oder im Leben geht.

Der Aufbau von *Die zwei Seiten der Führung* spiegelt den von *Extreme Ownership:* Es gibt drei Teile mit jeweils vier Kapiteln und jedes Kapitel ist in drei Abschnitte unterteilt. Der erste Abschnitt jedes Kapitels beschreibt eine Erfahrung aus dem Kriegseinsatz oder der SEAL-Ausbildung, im zweiten Abschnitt werden die relevanten Leitsätze besprochen und im dritten

Teil geht es um die unmittelbare Anwendung des Konzepts auf die Unternehmenswelt.

Die zwei Seiten der Führung ist kein persönliches Erinnerungsbuch und keine Geschichte des Irakkriegs. Wie wir schon in *Extreme Ownership* betonten: »In diesem Buch geht es um Führung. Es wurde geschrieben für die Leiter von großen und kleinen Teams, für Männer und Frauen, für alle, die besser werden wollen. Auch wenn es spannende Berichte über SEAL-Kampfeinsätze enthält, ist es … eine Sammlung von Lektionen, die wir aus unseren Erfahrungen gewonnen haben und mit denen wir anderen Führungskräften zum Sieg verhelfen wollen. Wenn es eine nützliche Richtlinie für Führungskräfte darstellt, die leistungsstarke Siegerteams aufbauen, schulen und führen wollen, dann hat es seinen Zweck erfüllt.«

Die von uns beschriebenen Kampf- und Ausbildungserlebnisse sind alle wahre Geschichten. Doch sie sollen keinen historischen Bezug herstellen. Die Dialoge, die wir geschrieben haben, sollen die Botschaft und die Bedeutung von Gesprächen vermitteln. Sie sind unvollständig, seither ist Zeit vergangen, und die Erinnerung an sie unterliegt den Unzulänglichkeiten des menschlichen Gedächtnisses. Zudem haben wir bestimmte Taktiken, Techniken und Abläufe ausgelassen und dafür gesorgt, dass keine geheimen Informationen über Zeitpunkt und Ort bestimmter Operationen und ihre Teilnehmer enthüllt werden. In Übereinstimmung mit den Anforderungen des US-Verteidigungsministeriums wurde dieses Manuskript einer Sicherheitsüberprüfung durch das Pentagon unterzogen und genehmigt. Wir nennen nicht die Namen unserer SEAL-Kameraden, es sei denn, es handelt sich um die Namen unserer Gefallenen oder um SEALs, die bereits im Blickfeld der Öffentlichkeit stehen. Unsere Brüder, die immer noch aktiv in den SEAL-Teams dienen, sind stille Profis, die nicht nach Anerkennung gieren, und wir nehmen unsere Verantwortung sehr ernst, ihnen den größtmöglichen Schutz zu gewährleisten.

Dieselben Vorsichtsmaßnahmen haben wir berücksichtigt, um die außergewöhnlichen Soldaten und Marines[*] zu schützen, mit denen wir in der Schlacht von Ramadi und anderswo gekämpft haben. Ihre Namen sind in unserer Erinnerung mit den hervorragenden Führungseigenschaften, der Opferbereitschaft und der Heldenhaftigkeit verknüpft, die sie unter Beweis gestellt haben. Aber zum Schutz ihrer Privatsphäre und ihrer Sicherheit verwenden wir in diesem Buch nicht ihre Namen, sofern sie der Öffentlichkeit nicht bereits bekannt sind.

Entsprechend vertraulich behandeln wir die Kundendaten unseres Leadership-Beratungsunternehmens Echelon Front. Wir nennen keine Firmennamen, haben die Namen und Berufsbezeichnungen der Personen geändert und in einigen Fällen auf branchenspezifische Informationen verzichtet beziehungsweise sie verändert. Die Geschichten, die wir aus der Businesswelt erzählen, beruhen wie schon in *Extreme Ownership* auf tatsächlichen Erfahrungen, doch in einigen Fällen haben wir Situationen zusammengefasst, Zeitabläufe komprimiert und Details abgewandelt, um die Anonymität zu gewährleisten oder die zugrunde liegenden Prinzipen stärker hervorzuheben, die wir damit illustrieren wollen.

Es war erfreulich, die weltweite Reichweite und Bedeutung von *Extreme Ownership* zu sehen, insbesondere in Form des Erfolgs, den so viele Leser durch die darin vorgestellten Prinzipien erzielt haben. Aber der eine oder andere Leser hat den Titel des Buches und seine mächtigen Grundprinzipien missverstanden: die innere Einstellung und Haltung von Extreme Ownership. In den meisten Fällen erfordert Führung keine Extreme, sondern Gleichgewicht. Führungskräfte müssen die Balance zwischen widerstreitenden Kräften finden, die in unterschiedliche Richtungen drängen. Aggressiv, aber vorsichtig sein, diszipliniert, aber nicht unnachgiebig, Führender und auch Folgender – das trifft auf praktisch jeden Aspekt von Leadership zu. Das richtige Gleichgewicht zwischen all diesen Widersprüchen – den zwei Seiten der Führung – zu erlangen ist der schwierigste Aspekt des Führens.

Wir haben *Die zwei Seiten der Führung* geschrieben, damit Führungskräfte diese Herausforderung verstehen und das notwendige Gleichgewicht finden, um höchst effektiv zu führen und zu gewinnen. Egal auf welchem Gebiet, für optimale Leistungen muss Balance gewahrt werden. Wenn eine Führungskraft zu viel Autorität zeigt, entwickelt das Team Widerstand gegen die Umsetzung; zeigt sie zu wenig, hat das Team keine Richtung. Wenn Führungskräfte zu aggressiv vorgehen, setzen sie Team und Mission einem Risiko aus; warten sie jedoch zu lange, bis sie handeln, so können die Ergebnisse ebenso katastrophal ausfallen. Drillt eine Führungskraft ihre Leute zu stark, können sie ausbrennen; doch ohne Herausforderungen und eine realistische Schulung bleibt das Team unvorbereitet auf die tatsächlichen Situationen, denen es begegnen kann. So lassen sich die Widersprüchlichkeiten immer weiter fortsetzen, und jede davon erfordert ein Gleichgewicht.

Seit der Veröffentlichung von *Extreme Ownership* zielte der überwiegende Teil der Fragen bei unserer Zusammenarbeit mit Tausenden Führungskräften aus Hunderten Unternehmen und Organisationen auf dieses Konzept und dieses Bemühen ab: trotz der Widersprüchlichkeit des Führens das Gleichgewicht zu bewahren.

Wir haben dieses Buch geschrieben, um genau diese Fragen zu beantworten. Wie wir bereits in der Einleitung von *Extreme Ownership* erklärten, kennen wir nicht alle Antworten. Das tut niemand. Aber wir haben als Militärführer extrem demütigende und wertvolle Lektionen gelernt – sowohl aus unserem Versagen als auch aus unseren Erfolgen. Oft lieferten unsere Fehler und Misserfolge uns die wertvollsten Lektionen, aus denen wir gelernt haben und an denen wir gewachsen sind. Wir lernen und wachsen bis zum heutigen Tage immer weiter.

Da *Die zwei Seiten der Führung* auf dem Konzept von *Extreme Ownership* aufbaut, trifft auch hier die Aussage des Vorworts unserer vorangehenden Arbeit zu:

> Wir haben das vorliegende Buch geschrieben, um diese Führungsprinzipien für künftige Generationen festzuhalten, damit sie nicht in Vergessenheit geraten und solche entscheidenden Lektionen nicht ganz neu gelernt werden müssen, wenn weitere Kriege beginnen und enden – neu geschrieben mit noch mehr Blut. Wir haben das Buch geschrieben, damit die Führungslektionen weiterhin auf Teams jenseits des Schlachtfelds in allen Führungssituationen wirken können – in jedem Unternehmen, jeder Abteilung oder jeder Organisation, in denen eine Gruppe von Menschen ein Ziel verfolgt und eine Mission erfüllen will. Wir haben dieses Buch für Führungskräfte in allen Bereichen geschrieben, um anhand der von uns vermittelten Prinzipien zu führen und zu gewinnen.

---

* In Abstimmung mit den Leitlinien des US-Verteidigungsministeriums verwenden wir in diesem Buch durchgängig den Begriff »Soldat« für »US-Soldat« sowie »Marine« für »US-Marineinfanterist«.

EINLEITUNG

DAS GLEICHGEWICHT FINDEN

Block J, Süd-Ramadi, Irak: 2006

Leif Babin

»Bitte bereithalten«, sagte jemand über das truppeninterne Funknetz mit jener Gelassenheit, die man von einer Flugbegleiterin erwartet, wenn sie die Passagiere bittet, vor der Landung die Tische hochzuklappen. Die Straße vor uns hatte sich geleert. Sämtliche Ortsansässige schienen vom Boden verschluckt. Und wir wussten, was das bedeutete: Ein Angriff drohte. Erwartungsvoll stellten sich meine Nackenhaare auf.

Nach vielen heftigen Schusswechseln in Ramadi war »Bitte bereithalten« zu einem Running Gag geworden, der die Anspannung lockerte, wenn wir wussten, dass Ärger bevorstand. Je nonchalanter es unter den schwierigsten Umständen gesagt werden konnte, desto lustiger war es.

Es war helllichter Tag, als unsere Patrouille aus SEALs und irakischen Soldaten zu Fuß die schmale städtische Straße entlangging, die auf beiden Seiten von hohen Betonmauern umgeben war.

Plötzlich explodierte die Welt. Dutzende von Kugeln sausten durch die Luft, jede mit einem scharfen Überschall-*Knack*, und schlugen mit Donnergewalt in die Betonmauer neben mir ein. Betonsplitter flogen in alle Richtungen. Die schweren Detonationen des Beschusses hörten sich an, als würden zahlreiche Presslufthämmer gleichzeitig die Straßen und die Wände ringsum einreißen.

Wir waren geradewegs in eine feindliche Kreissäge hineingelaufen. Aufständische Kämpfer attackierten uns aus mehreren Richtungen mit Maschinengewehren. Ich konnte sie oder ihre Schusspositionen nicht sehen, aber eine ungeheure Menge gegnerischer Kugeln schwirrte durch die Luft.

Wir konnten uns nirgends verstecken. Die schmale mauergesäumte Straße bot keinerlei Deckung. Nichts trennte uns von den feindlichen

Maschinengewehren bis auf ein einzelnes am Straßenrand geparktes Auto in einiger Entfernung und der typische überall verstreute Müll. Die Patrouille befand sich in Doppelformation – jede Abteilung auf die gegenüberliegenden Straßenseiten aufgeteilt, dicht an die Mauern gekauert. Es gab nichts, wohinter wir uns vor den Geschossen verbergen konnten. Aber ein Ass hatten wir im Ärmel: vernichtendes Geschützfeuer. Bei jeder Patrouille in diese vom Feind besetzte Gegend rechneten wir mit einer Schießerei und waren schwer bewaffnet. Jeder Trupp von acht SEALs hatte mindestens vier Maschinengewehre dabei, um gegen feindliche Angriffe gewappnet zu sein. Als wir unter Beschuss genommen wurden, stellte unsere unmittelbare Reaktion aus brutalem und übermächtigem Geschützfeuer die einzige Antwort dar: Deckung und Bewegung. Durch die bitteren Erfahrungen des monatelangen Straßenkampfes hatte die Task Unit Bruiser reichlich Praxis in diesem grundlegenden Feuergefechtsprinzip.

Innerhalb von Nanosekunden lösten die SEALs mit den großen Maschinengewehren weiter vorne den gnadenlosesten und tödlichsten nur vorstellbaren Kugelhagel aus. Trotz der Heftigkeit und Gewaltsamkeit des Häuserkampfs konnte ich ein Lächeln nicht unterdrücken.

Mein Gott, ich liebte diese Jungs – die Großen Starken Froschmänner, die schwere Mk48[1]- und Mk46-Maschinengewehre (»Mark forty-eight« und »Mark forty-six« gesprochen) und das Gewicht von Hunderten Patronen trugen, zusätzlich zu ihren Panzerwesten, Helmen, Funkgeräten, Wasserflaschen und allem anderen, was sie in der brütenden Hitze der irakischen Sommersonne mit sich herumschleppen mussten.

Diese SEAL-Maschinengewehrschützen hielten uns am Leben. Unsere Scharfschützen (»Sniper«) töteten eine Menge böse Jungs und erhielten dafür zahlreiche wohlverdiente Auszeichnungen, aber wann immer wir angegriffen wurden, waren es die SEAL-Maschinengewehrschützen, die die Bedrohung durch das feindliche Feuer abwendeten. Stehend oder kniend schossen sie ihre Waffen von der Schulter aus ab, und das mit unglaublicher Präzision. Dieses Maschinengewehrfeuer eliminierte die Aufständischen, die uns im Visier hatten, oder zwang sie in Deckung (was bedeutete, dass sie uns nicht gezielt angreifen konnten), und das gab uns die Möglichkeit zu manövrieren, auszuweichen oder einfach von der Straße wegzukommen und dem Unheil aus dem Weg zu gehen.

Trotz der Dutzenden von Kugeln, die in die Straße und die Mauern neben uns einschlugen, wurde niemand getroffen. Das war das Schöne an Deckung

und Bewegung.

Als Kommandant (Zugführer) von Charlie Platoon und Ranghöchster vor Ort verspürte ich den Drang, eine Entscheidung zu treffen, das Kommando zum Rückzug zu geben und ein nahe gelegenes Gebäude als »Stützpunkt« zu wählen, in dem wir hinter Betonwänden Schutz fanden, und hinauf ins Dachgeschoss zu steigen. Von dort aus könnten wir unsere Angreifer lokalisieren, einen Trupp losschicken, um sie seitlich zu umgehen, oder die Panzer anfordern, um sie in die Vergessenheit zu befördern. Schon als Kind hatte ich davon geträumt, ein Gefechtsführer zu sein. Spätestens seit der Mittelschule wollte ich SEAL werden, als ich zum ersten Mal von dieser legendären Spezialeinheit gehört hatte. Die Führung bei komplexen Kampfeinsätzen an einem Ort wie Ramadi war die ultimative Erfüllung dieses Traums. Mit jeder Faser meines Körpers wollte ich vortreten und Verantwortung übernehmen, ein Kommando bellen, das über den Lärm des heftigen Feuergefechts hinweg zu hören war.

Aber ich trug die Verantwortung nicht.

Bei diesem speziellen Kampfeinsatz lag die Führung bei dem Junior Officer (oder Assistant Officer in Charge, AOIC) von Charlie Platoon, dem unerfahrensten Offizier des Zuges. Es war sein Einsatz und er musste handeln.

Ich würde natürlich einspringen und eine Entscheidung treffen, wenn er oder andere mich brauchten und wenn die Situation es verlangte. Aber er war ein ausgezeichneter Offizier und schloss sich mit Tony Eafrati zusammen, unserem herausragenden und äußerst erfahrenen Zugführer, ich hatte absolutes Vertrauen zu meinem AOIC und er erwies sich ein ums andere Mal als fähig.

Rasch machte der AOIC ein größeres Gebäude als Stützpunkt ausfindig. Während die SEALs in der ersten Reihe Unterstützungsfeuer boten, schlugen andere SEALs den von der Straße wegführenden Weg ein, der zum Eingangstor führte und betraten das Gelände.

Aus meiner Position ziemlich in der Mitte der Patrouille beobachtete ich mindestens eine feindliche Schussposition ein paar Häuserblocks vor uns und feuerte etliche 40-mm-Granaten aus dem M203-Granatwerfer ab, der an meinem M4-Gewehr befestigt war. Ich schickte die hochexplosiven »Goldeier« über die Köpfe unserer Patrouille hinweg in die feindliche Position hinein, wo sie mit einer heftigen Detonation explodierten. Es war nur ein kleiner Beitrag, aber eine wirksame Methode, um zusätzlich zu

unserem Maschinengewehrfeuer die bösen Jungs im Zaum zu halten.

Dann bewegte ich mich auf das Eingangstor des Geländes zu und bezog unmittelbar außerhalb auf der Straße Position, wo ich die Jungs, die sich aufzuschließen bemühten, durch das Tor dirigierte. Marc Lee mit seinem großen Mk48-Maschinengewehr stand direkt vor mir auf der Straße und verschoss einen Patronengurt nach dem anderen und verschaffte uns so Deckung. Marc war ein knallharter Typ. Feindliche Kugeln schwirrten immer noch um uns herum und die Straße entlang, aber durch Marcs entschlossene Erwiderung war das feindliche Feuer weniger präzise.

Ich drehte mich nach dem Ende der Patrouille um. Einer der letzten SEALs, die sich noch auf der Straße befanden, rannte in meine Richtung.

»*Los, los*!«, rief ich ihm zu und winkte ihn auf das Tor zu.

Plötzlich, nur wenige Meter von mir und der Sicherheit der Betonmauern entfernt, stürzte der SEAL und landete hart mit dem Gesicht auf dem Straßenpflaster. Entsetzt eilte ich zu ihm.

Ein Verwundeter, dachte ich. Er muss in die Brust oder in den Kopf getroffen worden sein.

Ich hastete hinüber und rechnete mit viel Blut. Umso überraschter war ich, als ich ihn da liegen und zu mir hochlächeln sah.

»Alles okay bei dir?«, rief ich über den Geschützlärm hinweg. Immer noch sausten die Kugeln um uns herum, wirbelten nur ein paar Meter entfernt den Staub auf und prallten von den Wänden ab.

»Mir geht’s gut«, erwiderte er. »Bin gestolpert.«

Ich lächelte erleichtert und dankbar, dass er nicht ernsthaft verletzt oder tot war.

»Bro!«, schrie ich gegen den Kampflärm an. »Ich dachte, sie hätten dir die Rübe weggeschossen!« Wir grinsten beide.

Rasch griff ich nach seiner Hand und half ihm auf die Beine. Wir rannten den restlichen Weg zurück zum Tor. Als der SEAL in das Tor hineinschlüpfte, eilte ich nach vorne und klopfte Marc auf den Rücken.

»Letzter Mann!«, rief ich. Damit wusste Marc, dass alle durch waren. Dann gab ich ihm Deckung, während er sich zurückzog, sein Gewehr mit rauchendem Lauf himmelwärts gerichtet, und wir traten gemeinsam durch das Tor. Endlich waren alle von der Straße weg, aus der feindlichen Schusslinie heraus und innerhalb des Gebäudes in der Deckung von Betonmauern. Dank Marc und unseren anderen Maschinengewehrschützen, unterstützt von SEAL-Schützen mit ihren M4-Gewehren, war trotz des

hinterhältigen feindlichen Beschusses mit erheblicher Feuerkraft keiner von uns getroffen worden.

Ich begab mich hoch auf das Dach, wo SEAL-Schützen Gefechtsposition eingenommen hatten. Während die feindlichen Kämpfer sich von Gebäude zu Gebäude bewegten und ihren Angriff fortsetzten, beschossen wir sie. Der AOIC war ebenfalls auf dem Dach, gemeinsam mit unserem Funker von Charlie Platoon, und schätzte die Lage ein.

»Was willst du machen?«, fragte ich ihn.

»Wir sollten die Panzer zur Unterstützung anfordern«, sagte er ruhig. Der AOIC blieb unter Beschuss gelassen – eine hervorragende Eigenschaft, auf die jede Führungskraft hinarbeiten sollte.

»Verstanden«, antwortete ich. Das war genau die richtige Entscheidung. Wir hatten auf dem Dach eine überlegene Position. Die Betonwände boten uns einen guten Schutz. Der SEAL-Funker nahm Kontakt auf zur Kompanie Team Bulldog (Bravo Company, 1. Bataillon, 37. Panzerregiment der 1. Brigade, 1. Panzerdivision) und ließ die M1A2-Abrams-Panzer mit ihrer massiven Schusskraft in unsere Richtung anrücken. Wir liebten diese Soldaten unter dem Kommando von Captain »Main Gun« Mike Bajema. Ungeachtet der tödlichen Bedrohung durch IEDs[2], die in der Gegend von Süd-Ramadi eine Reihe von Panzern zerstört hatten, stieg »Main Gun« Mike bei jedem einzelnen unserer Notrufe persönlich in seinen Panzer und eilte uns furchtlos zur Hilfe, begleitet von einem weiteren Bulldog-Panzer. Wir konnten große Risiken eingehen und tief in feindliches Territorium vordringen, weil wir wussten, dass Team Bulldog uns immer beschützen würde, wenn wir in Schwierigkeiten gerieten. Mike und seine Soldaten waren herausragende, aggressive Krieger. Sie hätten alles in ihrer Macht Stehende getan, um zu uns zu gelangen, egal wie gefährlich oder schwierig es wäre. Und wenn sie mit ihren Panzern eintrafen, *brachten sie den Donner mit*.

Die Panzerbesatzung brauchte ein paar Minuten, um einzusteigen und zu unserem Standort zu fahren. Weiterhin wurden wir aus mehreren Richtungen vom Feind beschossen. Ein SEAL hob den Kopf über die Dachmauer, um herauszufinden, wo die Übeltäter steckten. Da erhielt er einen heftigen Schlag und fiel hintenüber. Er setzte sich auf, unverletzt, und fragte sich, was zum Teufel da gerade passiert war. Als er seinen Helm abnahm und ihn untersuchte, entdeckte er eine tiefe Scharte, wo eine feindliche Kugel die Nachtsichtvorrichtung von der Vorderseite des Helms gerissen hatte. Nur ein paar Zentimeter tiefer, und die Munition hätte ihm den Kopf abgerissen.

»Was ist los?«, fragte ein Kamerad neben ihm.

»Bin getroffen worden«, grinste er und zeigte auf seinen Helm.

Das war knapp gewesen, aber zum Glück konnten wir darüber lachen.

Während wir auf dem Dach warteten, schaltete ich mein Funkgerät auf das Kommunikationsnetz der Kompanie Bulldog um. Ich hörte »Main Gun« Mike fragen, ob wir die Gebäude kennzeichnen könnten, von denen der Feind immer noch auf uns feuerte.

»Habt ihr rote Rauchgranaten?«, fragte der Funker. Ich hatte keine dabei.

»Wir haben Leuchtspur«, schlug ich vor. Der SEAL-Funker hatte ein ganzes Magazin Leuchtspurgeschosse, die ein sichtbares orangefarbenes Glimmen hinter sich herzogen, wenn sie abgefeuert wurden. Auch jede fünfte Patrone in Marc Lees Munitionsgurt war ein Leuchtspurgeschoss. Wir teilten unseren Plan »Main Gun« Mike und seinen Panzergrenadieren mit. Als die schweren Abrams sich näherten und ihre Ketten über die asphaltierten Straßen der Stadt ratterten, hörte ich über Funk das Codewort, das Ziel zu markieren, und gab den Befehl mündlich weiter.

»Markiert das Ziel!«, schrie ich. Marc und der SEAL-Funker erhellten die feindliche Position mit Leuchtspurmunition.

Bitte bereithalten, dachte ich, als Mikes Abrams-Panzer ihre gewaltigen Geschütztürme drehten und die mächtigen 120-mm-Kanonen auf das Gebäude richteten, aus dem wir beschossen worden waren. Der Panzer ließ seine Donnergewalt auf das Gebäude los und beendete damit den feindlichen Angriff. Diejenigen aufständischen Kämpfer, die nicht ausgelöscht worden waren, traten einen hastigen Rückzug an. Dank Mike und seinem Team Bulldog wurden wir an diesem Tag nicht mehr unter feindlichen Beschuss genommen. Wieder einmal waren die Panzer unsere Rettung gewesen. Gemeinsam hatten das SEAL-Team und die Soldaten der US Army den Aufständischen mehr gegeben, als sie verkraften konnten. Und mein AOIC hatte einmal mehr bewiesen, dass er ein verlässlicher Führer war, kompetent und mit kühlem Kopf, selbst unter der Belastung einer unmittelbaren Gefechtssituation.

Aber genau wie mein stellvertretender Zugführer zum Führen bereit sein musste, so musste auch ich in dieser Situation zum Gehorchen bereit sein. Das Ziel aller Führungskräfte sollte es sein, sich selbst verzichtbar zu machen. Das wird nie ganz zu erreichen sein, aber indem wir rangniedrigeren Vorgesetzten und den Truppen an vorderster Front Verantwortung übertrugen, waren unser SEAL-Zug und die Task Unit wesentlich effektiver.

Das erzeugte Führungskultur auf allen Ebenen des Teams. Der Versuch des Spagats zwischen Führen und Folgen war ein Beispiel für die zwei Seiten der Führung, die Balance, die jeder Führende zwischen den widerstreitenden Kräften des Führens finden muss. Zum Führen bereit zu sein, aber auch zu wissen, wann man gehorchen muss. Extreme Ownership für alles zu übernehmen, was die Mission beeinflusst, aber auch andere in die Lage zu versetzen, mithilfe des Dezentralen Kommandos die Führung zu übernehmen. Die Einsicht in die vielen Widersprüchlichkeiten und die Fähigkeit, sie miteinander in Einklang zu bringen, ist ein nützliches Werkzeug, das es Führungskräften ermöglicht, auf allen Ebenen zu führen und zu siegen.

Die zwei Seiten: die Herausforderungen von Extreme Ownership ins Gleichgewicht bringen

Jocko Willink und Leif Babin

Unser erstes Buch *Extreme Ownership* stieß bei vielen Lesern auf große Resonanz. Die Vorstellung, dass Führungskräfte Verantwortung übernehmen müssen – Extreme Ownership – für alles, was in ihrer Welt vor sich geht, für alles, was sich auf ihre Mission auswirkt, hat die Vorstellung vieler Menschen von Führung verändert. Wenn Fehler passieren, schieben effektive Führungskräfte die Schuld nicht auf andere. Sie stehen für ihre Fehler ein, ermitteln, was genau schiefgegangen ist, entwickeln Lösungen, um die Fehler zu korrigieren, und sorgen dafür, dass sie im weiteren Verlauf nicht noch einmal passieren.

Selbst die besten Teams und die besten Führungskräfte liefern keine makellose Leistung ab. Niemand erzielt Perfektion. Die Größe der besten Führungskräfte und Teams besteht darin, dass sie ihre Fehler erkennen, die Verantwortung dafür übernehmen und Korrekturen vornehmen, um ihre Leistung zu verbessern. Mit jedem Schritt steigern das Team und seine Führungskräfte ihre Effektivität. Im Laufe der Zeit setzen sich diese Teams gegen ihre Konkurrenz durch, besonders gegen jene Teams, deren Performance sich nie verbessert, weil sie eine Ausreden- und Schuldzuweisungskultur haben, durch die Probleme nie gelöst werden.

Unsere vier Gesetze des Kampfes verhalfen Teams und Organisationen – ob groß oder klein – in den Vereinigten Staaten und weltweit in fast jeder

Geschäftsbranche ebenso wie in Einheiten von Militär, Polizei und Feuerwehr, in Wohltätigkeitsorganisationen, Schulverwaltungen und Sportmannschaften zu einer radikalen Leistungsverbesserung.

Das erste Gesetz des Kampfes: Deckung und Bewegung. Das ist Teamwork – jeder Einzelne und jede Gruppe innerhalb des Teams geben einander Unterstützung, um die Mission zu erfüllen. Abteilungen und Gruppen innerhalb des Teams und selbst diejenigen außerhalb des unmittelbaren Teams, die dennoch mit über den Erfolg entscheiden, müssen über den Tellerrand hinausdenken und zusammenarbeiten, um Gewinne zu erringen. Es spielt keine Rolle, ob ein Element innerhalb der Gruppe seine Aufgabe erfüllt: Wenn das Team versagt, versagen alle. Doch wenn das gesamte Team gewinnt, gewinnen alle. Jeder hat seinen Anteil an diesem Erfolg.

Das zweite Gesetz des Kampfes: Einfach. Komplexität führt zu Chaos und Katastrophen, besonders wenn die Dinge nicht planmäßig verlaufen. Und das tun sie nie. Wenn Pläne und Anweisungen zu komplex werden, verstehen diejenigen, die sie ausführen sollen, sie nicht. Wenn Teammitglieder etwas nicht verstehen, können sie es nicht umsetzen. Deshalb müssen die Pläne vereinfacht werden, damit jeder im Team die übergeordnete »Befehlsabsicht« erkennen kann – die hinter der Mission stehende Zielsetzung – und seine Rolle beim Erreichen des Missionserfolgs begreift. Befehle müssen »einfach, klar und präzise« erteilt werden. Der wahre Test dafür, ob Pläne und Befehle wirkungsvoll kommuniziert worden sind, ist ganz einfach: Das Team hat sie verstanden. Wenn die Teammitglieder sie verstehen, können sie sie umsetzen.

Das dritte Gesetz des Kampfes: Prioritäten setzen und ausführen. Wenn mehrere Probleme gleichzeitig auftreten (was häufig vorkommt), führt es zum Scheitern, zu viele davon auf einmal angehen zu wollen. Es ist unerlässlich, dass die Führungskräfte sich Abstand verschaffen – die Details aus einer übergeordneten Perspektive betrachten – und eine Einschätzung vornehmen, um die höchste Priorität für die strategische Mission zu bestimmen. Ist die Aufgabe mit der höchsten Priorität bestimmt, müssen die Führungskräfte diese Priorität dem Team klar vermitteln und sicherstellen, dass es sie umsetzt. Und dann die nächste. Schulungen und eine ordentliche Zufallsplanung sind von großem Nutzen, wenn es darum geht, Teams und Führungskräfte darauf vorzubereiten, unter Druck und in Echtzeit Prioritäten zu setzen und durchzuführen.

Das vierte Gesetz des Kampfes: Dezentrales Kommando. Ein einzelner Vorgesetzter kann sich nicht um alles kümmern oder jede Entscheidung treffen. Vielmehr muss Führung dezentralisiert werden, und Führungskräfte auf jeder Ebene müssen Entscheidungsbefugnisse haben, bis hin zu den Truppen an vorderster Front, die für nichts als sich selbst und ihren kleinen Anteil der Mission verantwortlich sind. Bei Dezentralem Kommando hat jeder eine Führungsfunktion. Damit jeder im Team zum Führen in der Lage ist, müssen die Teammitglieder nicht nur verstehen, was zu tun ist, sondern auch *warum* sie es tun. Das erfordert eine klare und häufige Kommunikation in beide Richtungen der Befehlskette – und was das Wichtigste ist: Vertrauen. Nachwuchsführungskräfte müssen darauf vertrauen können, dass sie die strategische Mission, die Befehlsabsicht ihres Vorgesetzten und die Parameter, innerhalb deren sie Entscheidungen treffen können, genau verstehen. Vorgesetzte auf den höheren Ebenen müssen sich darauf verlassen, dass ihre Gruppenleiter die richtigen Entscheidungen treffen, und sie dazu ermutigen. Das erfordert Schulung und regelmäßige Kommunikation, die mit der größtmöglichen Effektivität anzuwenden sind.

Es gab ein großes Problem bei dem Buch *Extreme Ownership:* den Titel. Zwar brachte er die wichtigsten im Buch diskutierten Führungsgrundlagen auf den Punkt, aber er war auch leicht irreführend. Extreme Ownership ist die Grundlage guter Führung. Aber Führung erfordert nur selten *extreme* Ideen oder Einstellungen. Genau genommen gilt das exakte Gegenteil: Führung erfordert eine Balance, einen Ausgleich der zwei Seiten der Führung. Dieses Konzept haben wir in Kapitel 12 von *Extreme Ownership* behandelt, »Disziplin gleich Freiheit – der Zwiespalt des Führens«. Wir konnten jedoch beobachten, dass viele der ungezählten Führungskräfte in Firmen, Teams und Organisationen sich bei der Umsetzung der von uns in dem Buch vermittelten Prinzipien damit schwertaten, das richtige Gleichgewicht zu finden. Dieses Problem stellt die größte Herausforderung dar, die wir bei unserer Schulung und Beratung von Hunderten Unternehmen und Tausenden Führungskräften während der letzten Jahre durch unsere Beratungsfirma Echelon Front beobachten konnten.

Im letzten Kapitel von *Extreme Ownership* heißt es:

> Jede Führungskraft vollzieht eine Gratwanderung. (…) In der Führung [muss] das Gleichgewicht zwischen einander scheinbar widersprechenden Qualitäten gefunden werden, zwischen zwei Extremen. Die schlichte Erkenntnis dieser beiden widerstreitenden Kräfte ist eins der mächtigsten

Werkzeuge, über die ein Führender verfügt. Vor diesem Wissenshintergrund kann er die gegensätzlichen Kräfte leichter ausbalancieren und mit maximaler Effektivität führen.

Jede Verhaltensweise oder Eigenheit einer Führungskraft kann über das Ziel hinausschießen. Führungskräfte können zu extrem werden und die notwendige Balance verlieren, um ein Team effektiv zu leiten. Wenn das Gleichgewicht verloren geht, leidet die Führung darunter und die Teamleistungen gehen rapide zurück.

Selbst die grundlegenden Prinzipien der Kampfführung mit Extreme Ownership können aus dem Gleichgewicht geraten. Ein Anführer kann es mit Deckung und Bewegung übertreiben und anderen Vorgesetzten, Abteilungen oder Divisionen auf die Füße treten. Ein Plan kann *zu* einfach sein und wahrscheinliche Eventualitäten nicht berücksichtigen. Ein Team kann in Sachen Prioritäten setzen und ausführen zu weit gehen, was zu einer Zielfixierung und dem Verlust der situationsbezogenen Aufmerksamkeit für neu auftauchende Probleme und Bedrohungen führt. Auch das Dezentrale Kommando kann übertrieben werden, wenn den untergeordneten Führungskräften zu viel Autonomie erteilt wird, die dann nicht vollständig begreifen, welches die strategischen Ziele sind und welche Maßnahmen sie zu ihrer Erreichung treffen müssen.

Und diese Idee lässt sich auf nahezu alles ausweiten, was ein Vorgesetzter tut. Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern nahe sein, aber nicht so nahe, dass es zum Problem wird. Sie müssen auf die Einhaltung der Disziplin achten, aber nicht tyrannisch werden. Ein Vorgesetzter kann sogar in Sachen Extreme Ownership zu extrem werden, wenn er so viel Verantwortung für alles in seiner Welt übernimmt, dass die Teammitglieder den Eindruck gewinnen, es falle gar nichts mehr in ihre Zuständigkeit. In solchen Fällen führen sie nur noch die genauen Anweisungen des Chefs aus, ohne selbst Verantwortung oder Engagement zu zeigen, und dabei entsteht ein Team, das viel weniger in der Lage ist, Hindernisse zu überwinden und die Mission zu erfüllen.

Eine ausgewogene Führung ist daher entscheidend für den Sieg. Sie muss jederzeit kontrolliert und an spezifische Situationen angepasst werden. Wenn zum Beispiel ein Teammitglied keine angemessene Leistung bringt, muss ein Vorgesetzter selbst Hand anlegen und sich mit ihm auseinandersetzen, bis es wieder korrekt arbeitet. Doch sobald das Teammitglied wieder in der Spur ist und eine effektive Performance aufweist, muss der Vorgesetzte in der Lage

zu sein, sich zurückzuziehen und ihm den Raum zu lassen, um mehr Verantwortung zu übernehmen und Aufgaben selbstständig zu erfüllen.

Es ist nicht einfach, die konstanten Veränderungen, die ständigen Anpassungen und die häufigen Feineinstellungen vorzunehmen, die notwendig sind, um all die Widersprüche in jedem Spektrum von Führungseigenschaften im Gleichgewicht zu halten. Doch diese Fähigkeit ist essenziell für effektive Führung.

Wir beobachten dieses Bemühen fortwährend bei guten Führungskräften, die noch besser werden wollen. Das war es, was uns veranlasst hat, tiefer in das Konzept der zwei Seiten der Führung einzusteigen. Ziel dieses Buches ist es, Führungskräften bei diesem Bemühen zu helfen – um die Idee des Führens durch Extreme abzuschwächen und den Fokus auf die Balance zu legen –, indem wir Beispiele dafür präsentieren, wie man bei der Führung das richtige Gleichgewicht findet, sowohl in Teams unter Gleichgestellten als auch in beide Richtungen der Befehlskette. Jede gute Führungskraft muss die Fähigkeit entwickeln, zu erkennen, zu verstehen und die Balance herzustellen. Leicht ist das nicht, aber durch Wissen, diszipliniertes Üben und anhaltendes Bemühen kann jeder das Gleichgewicht zwischen den zwei Seiten der Führung finden. Wer das schafft, der dominiert sein Kampfgebiet und führt sein Team zum Sieg.

---

1 Mk48: Mark 48, ein mittleres Maschinengewehr im Kaliber 7,62 mm NATO speziell für die US-Navy-SEAL-Teams und der große Bruder des Mark 46, eines leichteren mittleren Maschinengewehrs mit dem kleineren Kaliber von 5,56 mm NATO.

2 IED: Akronym des amerikanischen Militärs für Improvised Explosive Device, das sind todbringende Straßenbomben, die von den Aufständischen als hauptsächliche und effektivste Waffe eingesetzt wurden.

TEIL I

MENSCHEN INS GLEICHGEWICHT BRINGEN

KAPITEL 1

Der ultimative Zwiespalt

Jocko Willink

Charlie Medical Facility, Camp Ramadi, Irak: 2006

»Sir«, flüsterte der junge SEAL mit schwacher Stimme, »kommen Sie her.« Unsere Hände lagen ineinander. Nicht zu einem formalen Handschlag wie bei zwei Geschäftsmännern, sondern Handfläche an Handfläche, die Daumen um den Handrücken des anderen gelegt wie beim Armdrücken – ein Händeschütteln der Bruderschaft. Der junge SEAL begann die Wirkung des Morphiums zu spüren. Das konnte ich an seinen Augen ablesen, aber er war noch da, war noch bei Bewusstsein und bekam alles mit. Er war alles, was ein junger Mann sein sollte: klug, tapfer, sportlich, witzig, loyal und zäh. Vor einer halben Stunde war ihm ins Bein geschossen worden. Später fand ich heraus, dass Mikey Monsoor, ein junger SEAL-Maschinengewehrschütze, sich in den schweren feindlichen Beschuss hinausgewagt hatte und diesen SEAL von einer kriegszerrütteten Straße im Malaab-Distrikt der Stadt Ramadi gezerrt hatte, dem gewaltgeladenen Herzen des Aufstands im Irak.

Jetzt lag der verwundete SEAL auf einer Tragbahre in Charlie Med, dem Feldlazarett von Camp Ramadi, wo Teams amerikanischer Militärchirurgen fast täglich um das Leben von schwer verletzten Soldaten kämpften. Das Geschoss, ein gigantisches panzerbrechendes Projektil im Kaliber 7,62 × 54 Millimeter mit Stahlkern, war in seinen Unterschenkel eingedrungen, hatte Gewebe und Knochen innerhalb seines Beins zerfetzt und war im Oberschenkel nahe der Leistengegend wieder ausgetreten. Es war schwer zu sagen, ob er das Bein behalten konnte. So, wie die Verletzung aussah, tippte ich auf nein, er würde es verlieren.

Der Griff des verwundeten SEALs um meine Hand verstärkte sich, und er zog mich näher, bis ich nur Zentimeter von seinem Gesicht entfernt war. Ich erkannte, dass er mir etwas sagen wollte, also drehte ich den Kopf und

brachte mein Ohr näher an seinen Mund. Ich war mir nicht sicher, was mich erwartete. War er verängstigt oder wütend oder deprimiert über den möglichen Verlust seines Beins? Machte es ihm Sorgen, was als Nächstes passieren würde? War er verwirrt?

Er holte Luft und flüsterte dann: »Sir. Lassen Sie mich hierbleiben. Lassen Sie mich hierbleiben. Bitte. Schicken Sie mich nicht nach Hause. Ich mache alles. Ich kann um das Camp herum fegen. Ich kann hier wieder gesund werden. Bitte, bitte, bitte, lassen Sie mich bei der Task Unit bleiben.«

Das war es also. Nicht verängstigt. Nicht wütend. Nicht deprimiert, weil er möglicherweise sein Bein verlieren würde. Nur besorgt, dass er vielleicht unsere Einheit würde verlassen müssen.

Task Unit Bruiser. Unsere Einheit. Unser Leben. Dieser SEAL war unser erster Schwerverletzter. Ein paar von unseren Jungs waren bei vorherigen Einsätzen bereits von Splittern getroffen worden. Einige Male war es ziemlich knapp gewesen. Aber dies war der erste verwundete SEAL aus der Task Unit Bruiser, dessen Leben sich durch eine schwere Kampfverletzung für immer verändern würde. Selbst wenn er sein Bein behalten konnte, war der Schaden so erheblich, dass er wohl kaum jemals die außergewöhnlich gute Kondition zurückerlangen würde, durch die er sich zuvor ausgezeichnet hatte. Und doch sorgte dieser SEAL sich nur darum, dass er mich im Stich lassen würde, die Einheit im Stich lassen würde, seinen Zug – sein Team – im Stich lassen würde.

Dies war ein Mann. Dies war ein echter Freund – ein Bruder. Dies war ein Held: jung, tapfer und fraglos mehr um seine Freunde besorgt als um sein eigenes Leben.

Ich war tief bewegt. Tränen stiegen mir in die Augen. Ich kämpfte sie nieder und schluckte den Kloß herunter, der sich in meiner Kehle gebildet hatte. Das war jetzt nicht der Moment, um zusammenzubrechen. Ich war »der Anführer«. Ich musste für ihn stark sein.

»Alles gut, Bruder. Du musst jetzt erst mal gesund werden«, flüsterte ich. »Sobald du wieder gesund bist, holen wir dich hierher zurück. Aber erst musst du gesund werden.«

»Das wird schon werden«, antwortete der verwundete SEAL. »Lassen Sie mich nur bleiben … lassen Sie mich hierbleiben.«

»Bruder«, sagte ich ernst, »ich hol dich zurück, sobald du stehen kannst. Aber jetzt musst du von hier weg und dafür sorgen, dass du wieder auf die Beine kommst.«

»Ich kann doch hier gesund werden. Ich kann im TOC arbeiten«, hielt er dagegen und meinte damit unser Tactical Operations Center, in dem wir die Kampfeinsätze über Funk und über Bildschirme überwachten, die Luftaufnahmen von bemannten und unbemannten Flugzeugen zeigten.

»Hör mal«, sagte ich, »das geht nicht. Diese Verwundung ist kein Pillepalle. Du wirst eine richtige Reha brauchen – und so was haben wir hier nicht. Geh nach Hause. Werde gesund. Komm wieder auf die Beine, und ich hol dich zurück. Versprochen.«

Das war mir ernst. Ob er sein Bein behalten konnte oder nicht, sobald er stabil genug war, würde ich alles in meiner Macht Stehende tun, um ihn zurückzuholen.

»Okay, Sir«, erwiderte er in der Überzeugung, dass es nicht lange dauern würde, »ich bin bald wieder da.«

»Das weiß ich, Bruder. Ganz bestimmt.«

Wenig später wurde er in einen Medevac[1]-Helikopter verfrachtet und in eine besser ausgestattete medizinische Einrichtung geflogen, in der er die notwendigen Operationen bekommen würde – einen Ort, an dem man sein Bein vielleicht retten konnte.

Ich kehrte zurück in mein Camp, eine Ansammlung von Zelten und Gebäuden, die wir Sharkbase nannten und die zwischen dem großen amerikanischen Militärstützpunkt Camp Ramadi und dem Euphrat lag.

Ich ging in mein Zimmer im zweiten Stock des Gebäudes, das unser TOC beherbergte, ein früher einmal aufwendiges Bauwerk mit Ziersäulen, das einmal Anhängern von Saddam Husseins Regime gehört hatte. Jetzt diente es uns als Hauptquartier und Kaserne, hatte Sandsäcke vor den Fenstern und provisorische Möbel. Ich setzte mich auf mein einfaches Bett, das aus Sperrholzplatten und Kanthölzern gezimmert war.

Ich sah den Tatsachen ins Auge: Wir waren erst seit einem Monat in unserem Einsatz. Meine Jungs gerieten täglich in Schießereien. Ramadi, wo wir eingesetzt waren, wimmelte vor Aufständischen. Und die Aufständischen waren gut: Sie waren gut ausgerüstet, gut ausgebildet und sehr diszipliniert. Sie kämpften hartnäckig und erbarmungslos.

Natürlich waren wir besser. Unsere Ausbildung, unsere Ausrüstung und unsere innere Einstellung zählten zu den besten aller Kampftruppen der Welt. Wir waren in Ramadi, um die Stadt für die lokale Bevölkerung sicher zu machen, indem wir den Kampf gegen den Feind aufnahmen – die bösartigen Aufständischen durch die Straßen jagten und töteten. Alle.

Aber wir waren nicht kugelsicher. Wir konnten nicht tagein, tagaus in dieser Stadt herumlaufen und erwarten, dass es keine Verluste gab. Wo gehobelt wird, fallen Späne. Wer Krieg führt, besonders gewaltsame Häuserkämpfe, erleidet Opfer. Das liegt nun mal in der Natur dieses Geschäfts. Erstaunlich genug, dass die SEALs im Irak bis jetzt sehr viel Glück gehabt hatten. Nach drei Kriegsjahren waren erst eine Hand voll SEALs verletzt worden – und keiner ums Leben gekommen. Die Vorfälle waren recht zufällig, oft war mehr Pech als alles andere im Spiel gewesen.

Aber wir würden nicht den ganzen Einsatz hindurch Glück haben. Den offensichtlichen Beweis hatte ich gerade mit eigenen Augen gesehen: meinen verwundeten SEAL, blass vom Blutverlust, benommen vom Morphium und nur durch Glück – Riesenglück – noch am Leben.

Der verwundete SEAL war ein junger Mann. Das war erst sein zweiter SEAL-Zug und sein zweiter Irak-Einsatz. Er war ein ausgezeichneter SEAL und ein wichtiges Teammitglied. Ein großartiger Kerl: treu, loyal, witzig.

Auch wenn die SEALs in der Task Unit alle unterschiedlich waren, so waren sie doch in mancherlei Hinsicht auch gleich. Sicher, sie hatten ihre Marotten und kleinen persönlichen Eigenheiten, die sie zu Individuen machten. Natürlich waren sie keineswegs perfekt. So wie wir alle.

Aber zugleich waren sie alle wunderbare Menschen, jeder auf seine Art. Patriotisch. Selbstlos. Sie gehörten »den Teams« – so nennen wir SEALs unsere Gemeinschaft der Naval-Special-Warfare-SEAL-Teams – aus denselben Gründen an: um zu dienen, um ihre Pflicht zu tun und um alles, was sie hatten, der Task Unit, dem Team und unserer großen Nation zur Verfügung zu stellen.

Und ich trug die Verantwortung für sie.

Doch »Verantwortung tragen« erklärt nicht annähernd, was ich für diese Männer empfand. Für jeden von ihnen. Sie waren meine Freunde, weil ich mit ihnen scherzte und lachte und abhing. Sie waren meine Brüder, weil uns unsere brüderliche Ordnung aneinanderband. Sie waren auch wie meine Kinder, weil ich dafür verantwortlich war, was sie taten – ob gut oder schlecht –, und weil es meine Aufgabe war, sie so gut zu beschützen, wie es mir nur möglich war: Ich musste auf sie achten, während sie von Dächern aus die Stadt bewachten und sich durch die gewaltgeprägten Straßen bewegten.

Sie gaben mir alles, was sie hatten. Bei der Arbeit, in der Ausbildung und jetzt auf dem Gefechtsfeld. Im Gegenzug waren sie auch alles für mich. In vieler Hinsicht stand ich ihnen näher als meinen eigenen Eltern, meinen

Geschwistern, sogar meiner Frau und meinen Kindern. Natürlich liebte ich meine Familie. Aber die Männer in dieser Task Unit waren ebenfalls meine Familie, und ich wünschte mir nichts mehr, als auf sie zu achten.

Doch so sehr ich sie auch beschützen wollte, wir hatten eine Aufgabe zu erledigen. Eine Aufgabe, die gewaltsam und gefährlich und gnadenlos war. Eine Aufgabe, die erforderte, dass ich sie immer und immer wieder einem Risiko – einem gewaltigen Risiko – aussetzte. Das ist ein Beispiel für die zwei Seiten der Führung, vielleicht der ultimative Zwiespalt des Führens, dem ein Gefechtsführer gegenübersteht: Es ist seine Pflicht, sich mehr um seine Truppen zu kümmern als um alles andere auf der Welt – und doch muss er gleichzeitig die Mission erfüllen. Das heißt, der Gefechtsführer muss Entscheidungen treffen und Pläne und Strategien umsetzen, die seine so sehr geliebten Männer möglicherweise das Leben kosten können.

Und das war unglaublich schwierig für mich. Denn in Ramadi war die Frage nicht, *ob* wir jemanden verlieren würden. Die Frage war, *wann*.

Das soll nicht heißen, dass ich fatalistisch war. Das war ich nicht. Es heißt nicht, dass ich der Ansicht war, Opfer müssten wir eben hinnehmen. Ich betete, dass es nicht so kommen würde. Wir taten alles in unserer Macht Stehende, um denjenigen Risiken, die wir beeinflussen konnten, aus dem Weg zu gehen und so Verluste zu vermeiden.

Es bedeutet lediglich, dass ich realistisch war. Die Realität war, dass amerikanische Soldaten und Marines in Ramadi täglich verwundet und getötet wurden. *Täglich*.

Wir besuchten ständig Gedenkgottesdienste für diese gefallenen Helden.

Ich erkannte, dass der Einsatz in Ramadi völlig anders war als mein erster Irak-Einsatz 2003 bis 2004, als alles viel besser unter Kontrolle und weniger in Bewegung gewesen war. Im Ramadi von 2006 barg der brutale, anhaltende Straßenkampf Risiken, die sich unserer Kontrolle entzogen. Und ich wusste, jeder Tag, an dem meine Männer im Einsatz waren, was nahezu täglich der Fall war, konnte *der Tag* sein.

Das war die schwerste Last der Führerschaft.

Und dann war *der Tag* gekommen.

Am 2. August 2006 schlossen sich Leif und seine SEALs von Charlie Platoon gemeinsam mit dem Zug der irakischen Armee, für den sie als Gefechtsberater tätig waren, unseren Brüdern des Teams Bulldog[2] an, um einen großen Durchsuchungseinsatz in Süd-Ramadi durchzuführen. Der Einsatz begann in den frühen Morgenstunden, und ungefähr eine Stunde lang

war alles ruhig.

Plötzlich hallte ein einzelner Schuss durch die Stille, rasch gefolgt von einem aufgeregten Funkspruch: »Man down!« Ryan Job, ein herausragender junger SEAL-Maschinengewehrschütze von Charlie Platoon, war von einem feindlichen Scharfschützen ins Gesicht getroffen worden. Er war schwer verletzt. In Süd-Ramadi brach die Hölle los, Aufständische feuerten aus mehreren Richtungen. Leif und Charlie Platoon kämpften darum, Ryan zu evakuieren, und M2-Bradley-Kampffahrzeuge sowie M1A2-Abrams-Panzer von Team Bulldog kamen ihnen mit schwerem Geschützfeuer zu Hilfe. Die Jungs von Charlie Platoon luden Ryan in ein Medevac-Fahrzeug und schickten ihn zur medizinischen Betreuung vom Gefechtsfeld. Dann marschierten Leif und die anderen von Charlie Platoon und die irakischen Soldaten zurück zum Combat Outpost Falcon (oder COP Falcon), einem befestigten Stützpunkt der US Army, der ein paar gefährliche Häuserblocks entfernt lag. Doch der Kampf in Süd-Ramadi eskalierte weiter, denn Feinde überschwemmten das Gebiet. Die SEALs von Charlie Platoon hörten das Geschützfeuer, während ihre Brüder von Team Bulldog – »Main Gun« Mike und seine Soldaten – immer noch in eine erbitterte Schießerei verwickelt waren, die sich über mehrere Straßenzüge erstreckte. Leif und seine Zugführung sprachen sich kurz ab, schließlich kontaktierte Leif mich über Funk und erbat die Erlaubnis, wieder rauszugehen und einige der Gebäude zu räumen, in denen feindliche Kämpfer sich vermutlich eingenistet hatten. »Macht es«, antwortete ich.

Leif und sein Zug taten alles, was sie konnten, um Risiken aus dem Weg zu gehen. Sie fuhren in schwer gepanzerten Bradley-Kampffahrzeugen zu den verdächtigen Gebäuden. Sie ließen die Zielgebäude von den mächtigen 25-Millimeter-Maschinengewehren der Bradleys unter Beschuss nehmen. Sie ließen die Bradleys sogar die Grundstücksmauern durchrammen, damit der Zug von der offenen Straße wegkam und einen gewissen Schutz vor den feindlichen Geschossen hatte, als er sich auf die Gebäude zubewegte, um die Eingänge aufzubrechen. Aber auch das konnte nicht alle Risiken ausschließen. Und das tat es auch nicht.

Über die Live-Videoaufnahmen einer Drohne verfolgte ich, wie die SEALs von Charlie Platoon aus den Bradleys stiegen und ein Gebäude betraten. Der starke Beschuss war unverkennbar. Nachdem meine SEALs das Gebäude betraten hatten, konnte ich nicht mehr sehen, was passierte.

Ein paar Minuten danach sah ich, wie eine Gruppe von SEALs ein Opfer

aus dem Gebäude heraus und zurück zu einem wartenden Bradley trug. Es war einer der Unsrigen. Ein lebloser Körper.

Während ich vom TOC aus zuschaute, krampfte sich mein Magen furchtbar zusammen. Ich wollte schreien und brüllen, meine Fäuste recken und gen Himmel schütteln.

Aber ich musste diese Emotionen unterdrücken – ich hatte eine Aufgabe zu erledigen. Also stand ich nur neben dem Funkgerät und wartete, dass Leif mich anfunkte. Ich nahm keinen Kontakt zu ihm auf, weil ich wusste, dass er beschäftigt war, und ich ihn nicht bei seiner Tätigkeit stören wollte.

Ein paar Minuten später meldete er sich. Ich merkte, dass er sich zwang, ruhig zu klingen, und doch hörte ich in seiner Stimme, welcher Gefühlsaufruhr in ihm tobte.

Er erstattete Bericht: Als Charlie Platoon das Gebäude betrete hatte, waren die SEALS aus einem angrenzenden Gebäude angegriffen worden. Maschinengewehrschütze Marc Lee war beherzt in einen Flur getreten, um gegen die Feinde vorzugehen und seine Kameraden zu schützen, die hinter ihm kamen, dabei geriet er in den feindlichen Kugelhagel. Er war sofort tot.

Marc Alan Lee, ein wunderbarer Krieger, Freund, Bruder, Sohn, Ehemann, Onkel, Mann des Glaubens, Komiker und ein Mensch mit einem unglaublichen Charakter, war fort. Und das, wo bereits Ryan Job, ein anderer Maschinengewehrschütze von Charlie Platoon und ein wahrer Heiliger, bereits schwer verwundet worden war, im künstlichen Koma lag und sich auf dem Weg zu einer medizinischen Einrichtung in Deutschland befand. Ryans weiteres Schicksal war noch unbekannt.

Die Last dieser Verluste lag schwer auf meiner Seele.

Als Leif zurück in den Stützpunkt kam, sah ich, dass sein Herz vor Kummer schwer war. In seinen Augen standen nicht nur Tränen, sondern auch Zweifel und Fragen und die düstere Last der Verantwortung. Niemals erwähnte Leif auch nur beiläufig, dass er ebenfalls verletzt worden war: ein Kugelsplitter war in seinen Rücken eingedrungen, knapp an seiner Panzerweste vorbei. Er kümmerte sich nicht um seine Wunde. Es war sein Herz, das gebrochen war.

Ein Tag verging.

Leif kam in mein Büro. Ich sah, dass er innerlich völlig aufgewühlt war.

Als Vorgesetzter vor Ort hatte Leif die Entscheidung getroffen, in das Schussgefecht zurückzukehren. Ich hatte diese Entscheidung bewilligt. Aber es war Leif, der daran zu tragen hatte, dass er überlebt hatte und Marc nicht.

»Ich fühle mich, als hätte ich die falsche Entscheidung getroffen«, sagte Leif

leise. »Ich wünschte bloß, ich könnte sie rückgängig machen. Ich wünschte, ich hätte etwas – irgendetwas – anders gemacht, damit Marc immer noch hier bei uns wäre.«

Offensichtlich wurde Leif davon regelrecht zerrissen. Er glaubte, dass er in all dem Durcheinander und all dem Wahnsinn eine andere Entscheidung hätte treffen, einen anderen Weg hätte gehen können.

Aber er irrte sich.

»Nein, Leif«, sagte ich langsam, »es gab gar keine Entscheidung zu treffen. Diese Soldaten befanden sich in einer grausamen Schlacht – einem gewaltigen Kampf –, und sie brauchten unsere Hilfe, sie brauchten unsere Unterstützung. Du hast sie ihnen gegeben. Die einzige andere Option wäre gewesen, sich zurückzulehnen und die Army alleine kämpfen zu lassen. Du konntest Charlie Platoon nicht im sicheren Lager sitzen lassen und Team Bulldog das ganze Risiko und die Opfer überlassen. So was machen wir nicht. Wir sind ein Team. Wir kümmern uns umeinander. Es gab keine andere Wahl – es war keine Entscheidung zu treffen.«

Leif schwieg. Er sah mich an und nickte langsam. So schwer das auch zu hören war, er wusste, dass ich recht hatte. Er wusste, dass er nicht hätte am Rand sitzen können, während andere Amerikaner in Schwierigkeiten steckten und Hilfe brauchten, und zwar bei dem wohl heftigsten Angriff der monatelangen Schlacht von Ramadi. Hätte er das getan, wäre allen im Zug klar gewesen, dass es die falsche Entscheidung war. Auch Leif hätte gewusst, dass es falsch ist. Doch mit einer solchen Last, wie sie nun auf seiner Seele lag, brauchte er noch mehr Stärkung.

Also fuhr ich fort: »Wir sind Froschmänner. Wir sind SEALs. Wir sind amerikanische Kämpfer. Wenn es etwas gibt, das wir tun können, um unseren Waffenbrüdern zu helfen, dann tun wir es. So machen wir das. Du weißt das. Marc wusste das. Wir alle wissen das. So sind wir eben.«

»Ich wünschte, ich könnte mit Marc tauschen«, sagte Leif mit Tränen in den Augen. »Ich würde alles tun, um ihn zurückzuholen.«

»Schau mal«, sagte ich, »wir haben keine Kristallkugel. Wir wissen nicht, wann jemand verwundet oder getötet wird. Wenn wir es wüssten, würden wir nicht auf diesen speziellen Einsatz gehen. Aber wir wissen es nicht. Wir können es nicht wissen. Die einzige Methode, um jedermanns Sicherheit zu garantieren, wäre, überhaupt nichts zu machen und den anderen Truppen das Kämpfen zu überlassen. Aber das ist falsch – und das weißt du. Wir müssen unser Äußerstes geben, um zu siegen. Natürlich müssen wir Risiken

vermeiden, wann immer es geht, aber letztlich können wir nicht jedes Risiko ausschalten. Wir müssen immer noch unsere Pflicht tun.«

Leif nickte wieder. Er wusste, dass ich recht hatte. Er glaubte es, weil es die Wahrheit war.

Aber es linderte nicht die furchtbare Qual von Marcs Verlust. Marcs Tod war etwas, das Leif für immer mit sich herumtragen würde. Ich wusste das bereits. Und Leif auch.

Sie war schwer greifbar, die härteste und schmerzlichste aller Widersprüchlichkeiten des Führens: dass deine Männer dir mehr bedeuten als alles auf der Welt – so viel, dass du sogar bereitwillig dein Leben für sie geben würdest – und dennoch gleichzeitig diese Männer auf Missionen zu führen, bei denen sie zu Tode kommen können.

Selbst zu Hause in den USA in einem nicht feindlichen Umfeld war die SEAL-Ausbildung als Vorbereitung auf den Einsatz gefährlich. Jede Gefahr auszuschließen würde bedeuten, dass die Rekruten niemals mit Fallschirmen springen dürften, sich aus Helikoptern abseilen, Schiffe von kleinen Booten aus entern, nur mit Nachtsichtgeräten ausgestattet Fahrzeuge in nächtlichen Hochgeschwindigkeitskonvois fahren oder Schießübungen mit echter Munition absolvieren. Leider kommt alle paar Jahre trotz enormer Sicherheitsvorkehrungen und gründlicher Kontrollen ein SEAL während dieser riskanten Übungen zu Tode oder wird schwer verletzt. Und doch, ginge man nicht die Risiken einer realistischen Ausbildung ein, brächte man die SEALs in sogar noch größere Gefahr, wenn sie später in Kampfgebieten eingesetzt würden, ohne vollständig auf ihre Missionen vorbereitet zu sein. Auch wenn ein Vorgesetzter gründlich auf seine Truppe achtgeben muss – er muss sie auch einem Risiko aussetzen, bei der Ausbildung und noch viel mehr im Kampf. Natürlich gehört es zu den Pflichten des Vorgesetzten, alle kontrollierbaren Risiken zu vermeiden. Doch es gibt immer Risiken, die sich der Kontrolle des Vorgesetzten entziehen, und die potenziellen Folgen können tödlich sein.

Dieser Zwiespalt, das Wohlergehen seiner Männer ernst zu nehmen und sie gleichzeitig einem Risiko auszusetzen, um die Mission zu erfüllen, ist etwas, das jeder Gefechtsführer empfindet – und besonders stark wurde er von den Vorgesetzten vor Ort in Ramadi empfunden. Denn wir waren zwar entschlossen, unser Äußerstes zu tun, um den Feind zu vernichten und Ramadi zu sichern, aber wir wussten auch, dass wir für diesen Sieg mit dem Blut unserer vielversprechendsten jungen amerikanischen Männer und

Frauen würden bezahlen müssen.

Und das Blut der Task Unit Bruiser wurde weiter vergossen. Nachdem Ryan verwundet und Marc getötet worden war, gab es weitere Zwischenfälle – kleine Fleischwunden und Verletzungen –, aber nichts Ernstes. Dann, am 29. September, nur ein paar Wochen vor dem Ende unseres Einsatzes, hörten Leif und ich in unserem Tactical Operations Center den Funkverkehr ab, während der andere SEAL-Zug der Task Unit Bruiser, Delta Platoon, sich außerhalb in einem Kampfeinsatz befand. Wir hörten Delta Platoon über feindliche Bewegungen berichten und den aktuellen Stand der getöteten feindlichen Kämpfer durchgeben, was alles Bestandteil eines ganz normalen Tags in Ramadi war. Dann kam die Bitte von Delta Platoon um eine Notfall-evakuierung. Aus den Funksprüchen wurde deutlich, dass mehrere SEALs verletzt worden waren. Es klang ernst.

Mir sank das Herz. Sofort wurde Unterstützung durch die Schnelle Eingreiftruppe der Army bereitgestellt und machte sich auf den Weg zur Position von Delta Platoon. Einige Minuten später funkten die Einsatzeinheiten, dass mehrere SEALs verwundet worden waren, davon wurde einer als »dringend operationsbedürftig« beschrieben, was bedeutete, dass er sofortige medizinische Betreuung brauchte und zu sterben drohte. Ernst verfolgten wir weiterhin den Funkverkehr und hofften, dass unsere verletzten Brüder, insbesondere die schwer verwundeten, sich wieder erholen würden.

Ein Funkspruch des Bataillonsführers der 1/506th[3] machte diese Hoffnungen zunichte. Er teilte mir die schlimmen Neuigkeiten mit. Drei der Männer waren verwundet, aber jeder von ihnen hatte Verletzungen erlitten, die heilen würden – sie würden nicht sterben oder Gliedmaßen verlieren. Doch dann schwieg dieser wagemutige und professionelle Bataillonsführer einen Moment. Er teilte mir mit, dass noch ein vierter Mann verwundet worden war: Mikey Monsoor hatte sehr schwere Verletzungen erlitten. Seine Stimme zitterte etwas, als er sagte, dass er nicht glaube, dass Mikey durchkommen würde.

Leif und ich warteten eine gefühlte Ewigkeit auf neue Nachrichten. Endlich hörten wir etwas vom Feldlazarett, das uns zutiefst erschütterte. Michael Anthony Monsoor, ein außergewöhnlicher junger SEAL, geliebt von jedem im Zug und in der Task Unit, ein wahrer Heiliger – ein unglaublich starker, entschlossener, freundlicher, mitfühlender und inspirierender junger Mann – war seinen Verletzungen erlegen.

Sobald der Rest von Delta Platoon vom Feld geholt worden war, bekam ich einen Anruf von meinem Freund Seth Stone, dem Kommandanten von Delta Platoon, der mir die Details der Geschehnisse mitteilte. Seth berichtete, ein feindlicher Kämpfer habe eine Handgranate auf das Flachdach einer der Scharfschützenpositionen von Delta Platoon geschleudert. In einem Akt unvergleichlicher Selbstlosigkeit hatte Mikey Monsoor sich auf diese Granate geworfen und damit drei seiner Teamkameraden vor der Explosion geschützt. Er hatte sich selbst geopfert, um sie zu retten. Dieser Einsatz wäre wahrscheinlich Mikeys letzte Mission in Ramadi gewesen, nur wenige Tage später hätte er nach Hause fliegen sollen.

So wie Leif mit dem Verlust von Marc zu kämpfen hatte, litt Seth unter der bedrückenden Last, Mikey verloren zu haben. Seth führte weiterhin Missionen an und erfüllte seine Amtszeit mit den SEALs, die uns ersetzten, aber ich wusste, dass er wegen Mikeys Verlust große Qualen litt. Nachdem wir nach Amerika zurückkehrt waren, nur ein paar Wochen nach Mikeys Tod, und nach der Arbeit im Büro unserer Task Unit zusammensaßen, erzählte mir Seth von seinen Gefühlen.

»Ich habe das Gefühl, es ist mein Fehler, dass Mikey gestorben ist. Ich fühle mich verantwortlich«, vertraute Seth mir mit Tränen in den Augen an.

Ich dachte einen Moment darüber nach und sagte ihm dann die Wahrheit: »Wir *sind* verantwortlich.«

Wir schwiegen eine Weile. Seth war überrascht von dem, was ich gesagt hatte.

»Wir *sind* verantwortlich«, wiederholte ich. »Es war unsere Strategie. Wir haben uns das ausgedacht. Wir kannten das Risiko. Du hast die Missionen geplant. Ich habe sie genehmigt. Wir waren die Vorgesetzten. Und wir sind verantwortlich für alles, was während dieses Einsatzes passiert ist. Alles. So ist es nun mal. Dem können wir nicht entgehen. Das bedeutet es, ein Vorgesetzter zu sein.«

Ich sah Seth an. Es war offensichtlich, dass sein Herz gebrochen war. Sowohl Leif als auch Seth – mochten sie auch auf dem Gefechtsfeld in ihrer Entschlossenheit, ihre Missionen zu erfüllen, aggressiv gegen den Feind vorgehen – kümmerten sich um ihre Jungs und liebten sie über alles. Sie hätten alles gegeben, um mit ihren Gefallenen zu tauschen. Alles. Aber das war keine Option. So funktioniert die Welt eben nicht.

Und nun mussten sie beide mit den Konsequenzen des ultimativen Führungszwiespalts zurechtkommen: So sehr man sich auch um seine

Männer sorgt, als Vorgesetzter muss man seine Pflicht tun – man muss die Mission erfüllen. Und das bringt Risiken mit sich und kann durchaus Menschenleben fordern.

Seth dachte über meine letzten Sätze nach. Schließlich meinte er: »Im Kopf spiele ich die Mission immer wieder durch – und versuche rauszufinden, was ich hätte anders machen können. Vielleicht hätte ich die Scharfschützen auf einem anderen Gebäude positionieren sollen? Vielleicht hätte ich ihnen sagen sollen, sich in der zweiten Etage einzurichten statt auf dem Dach? Vielleicht hätten wir die Mission gar nicht durchführen sollen?« Sein Tonfall wurde immer emotionaler, als er diese Gedanken in Worte fasste.

»Seth«, sagte ich mit ruhiger Stimme. »Hinterher ist man immer schlauer. Es gibt Millionen Dinge, die man hätte anders machen können, wenn man genau gewusst hätte, was an diesem Tag passieren würde. Wussten wir aber nicht. Du hast dieses Gebäude ausgesucht, weil es die beste taktische Position in der Gegend bot. Du hast die Jungs auf dem Dach platziert, weil sie von da die beste Sicht hatten – und damit den besten Schutz für ihre Kameraden bieten konnten. Und du hast diese Mission erfüllt, weil es eben das ist, was wir tun: Wir bekämpfen den Feind. Du hast schon unzählige Einsätze wie diesen durchgeführt. Du hast jedes vorstellbare Risiko vermieden. Aber nie konntest du vorher wissen, was am Ende rauskommt.«

Seth nickte. Genau wie Leif wusste er, dass das stimmte. Aber der Schmerz über Mikeys Verlust wurde dadurch nicht geringer.

Während der nächsten Wochen, in denen wir nicht im Einsatz waren, die Ausrüstung abgaben und die Verwaltungsaufgaben erledigten, sprachen Seth und ich über seine Zukunft. Leif und ich hatten den Auftrag, an die Ausbildungsleiter Bericht zu erstatten, womit wir die in Ramadi gelernten Führungslektionen an die nächste Generation von SEALs weitergeben konnten, die in Irak und Afghanistan den Kampf aufnehmen würde. Seth war unsicher, was er mit seinem Leben anfangen sollte. Er wusste nicht, ob er in der Navy bleiben sollte. Es war ein schwerer Einsatz gewesen. Sechs Monate lang hatte er unter ständigem Druck gestanden, etliche seiner Männer waren verwundet und einer getötet worden. Fast täglich hatte Seth der Angst und dem Tod ins Auge geblickt.

Zur selben Zeit brauchte das Team Three der SEALs jemanden, der meine Position als Befehlshaber der Task Unit Bruiser übernehmen würde. Sie hatten Seth die Stelle angeboten.

»Ich weiß nicht«, sagte er zu mir. »Ich weiß nicht, ob ich das noch mal

kann.«

»Klar«, antwortete ich. Ich verstand seine Bedenken. Er war durch die Hölle gegangen. »Du musst die Stelle nicht annehmen. Du kannst tun, was immer du willst. Du kannst deinen Abschied nehmen. Reisen. Surfen. Deinen MBA machen. Viel Geld verdienen. Das kannst du alles tun. Und wenn du das willst, ist das prima. Du hast mehr für mich und die Teams getan, als ich jemals von dir hätte verlangen können. Aber ich sag dir noch was. Da sind zwei SEAL-Züge, die einen Anführer brauchen. Sie brauchen jemanden, der auf sie aufpasst und sich um sie kümmert, sowohl auf dem Gefechtsfeld als auch außerhalb. Du hast mehr Kampferfahrung als irgendjemand sonst in diesem Team. Du kannst tun, was immer du willst – aber diese Jungs, die brauchen dich. Sie brauchen einen Vorgesetzten. Und das wird sich nicht ändern.«

Ein paar Sekunden lang saß Seth ganz still da. Er hatte in Ramadi alles gegeben. So viele Chancen warteten auf ihn, wenn er die Navy verließ – er war extrem intelligent, kreativ und fleißig, und er konnte bereits auf einen unglaublichen Lebenslauf zurückblicken. Ich wusste, dass Seth Ziele jenseits des Militärs hatte, dass er als Zivilist andere Herausforderungen angehen wollte. Ich hätte es verstanden, wenn er seinen Abschied von der Navy genommen hätte. Er hatte seinen Anteil geleistet. Schweigend sah ich zu, wie Seth nachdachte. Dann veränderte sich sein Ausdruck. Zuversicht machte sich auf seinem Gesicht breit.

»Na schön«, sagte er und stand auf.

»Na schön was?«, fragte ich.

»Ich gehe«, antwortete er und ging zur Tür.

»Wohin?«

»Ich gehe und sage dem Executive Officer, dass ich diese Task Unit übernehme. Ich übernehme das Kommando von Task Unit Bruiser. Ich muss. Da gibt es gar keine Entscheidung zu treffen.«

Seth lächelte und ging hinaus.

Da gibt es gar keine Entscheidung zu treffen, dachte ich. Selbst mit all den anderen Optionen des Lebens gab es keine andere Option für Seth. Er wusste, was das Richtige war. Er kannte seine Pflicht. Und er erfüllte sie.

Genau wie in Ramadi schritt Seth immer und immer wieder weiter – er schritt voran. Erneut schulterte er die schwere Last der Befehlsführung, den Kampf mit den widerstreitenden Kräften, die zu den zahllosen Widersprüchen des Führens gehören. Das Gleichgewicht zwischen Führen

und Folgen. Zuversichtlich, aber nicht leichtsinnig sein. Aggressiv, aber trotzdem vorsichtig sein. Wagemutig, aber gleichzeitig bedacht sein.

Und was am bedeutsamsten war, er entschloss sich, dem ultimativen Zwiespalt ins Gesicht zu sehen: ein Team von Freunden und Brüdern auszubilden, mit ihnen zu arbeiten und sie voranzubringen, sich mehr um diese Männer zu kümmern als um alles andere auf der Welt und sie dann in Missionen zu führen, in denen sie ihr Leben verlieren konnten.

Das ist die Last. Das ist die Herausforderung. Das ist der Zwiespalt.

Das ist Führung.

Das Prinzip

Es gibt unendlich viele Widersprüche beim Führen, und wer führt, muss sorgfältig zwischen den gegensätzlichen Kräften abwägen. Aber keiner der Widersprüche ist so schwierig wie dieser: sich intensiv um jedes einzelne Mitglied des Teams zu kümmern und gleichzeitig die Risiken zu akzeptieren, die zur Erfüllung der Mission notwendig sind. Eine gute Führungskraft baut starke, belastbare Beziehungen zu ihren Untergebenen auf. Aber auch wenn sie alles für diese Teammitglieder tun würde, muss sie zugleich erkennen, dass es eine Aufgabe zu erledigen gilt. Und diese Aufgabe könnte eben jene Menschen, die ihr so viel bedeuten, einem Risiko aussetzen.

Im Krieg ist das der ultimative Zwiespalt: Ein Vorgesetzter muss womöglich seinen wertvollsten Schatz – seine Leute – in eine Situation schicken, in der sie verwundet oder getötet werden können. Wenn seine Beziehung zu seinen Leuten zu eng ist und er sich nicht von seinen Emotionen freimachen kann, ist er möglicherweise nicht in der Lage, schwierige Entscheidungen zu treffen, die mit einem Risiko für seine Männer verbunden sind. Bei einer solchen Einstellung wird das Team nichts erreichen – es erfüllt die Mission nicht. Am anderen Ende des Spektrums steht ein Vorgesetzter, dem die Erfüllung der Mission zu viel bedeutet. Er opfert womöglich die Gesundheit und die Sicherheit seiner Leute, ohne irgendeinen erkennbaren Vorteil zu erlangen. Abgesehen von den schrecklichen Folgen, die das für die Männer hat, wirkt es sich auch auf das Team aus, das den Vorgesetzten als hartherzig wahrnimmt, ihn nicht mehr respektiert und ihm nicht mehr gehorcht. Das Team zerbricht.

Dieser Zwiespalt zeigt sich ebenso, wenn auch nicht ganz so extrem, im zivilen Bereich. Es ist einer der am schwierigsten auszugleichenden

Widersprüche, und nur zu leicht bewegt man sich zu weit in eine der beiden Richtungen. Wenn Vorgesetzte allzu starke Bindungen zu ihren Mitarbeitern entwickeln, sind sie vielleicht nicht bereit, diese Leute das tun zu lassen, was zur Umsetzung eines Projekts oder einer Aufgabe notwendig ist. Sie schaffen es vielleicht nicht, Personen zu entlassen, denen sie sich verbunden fühlen, selbst wenn das die richtige Entscheidung zum Wohle des Unternehmens wäre. Und manche Führungskräfte stehen ihren Mitarbeitern so nahe, dass sie nicht einmal Auseinandersetzungen mit ihnen führen wollen – sie wollen ihnen nicht klarmachen, dass sie besser werden müssen.

Hat ein Vorgesetzter dagegen zu viel Distanz zu seinem Team, mutet er den Leuten möglicherweise zu viel Arbeit und eine Überlastung zu oder schädigt sie auf andere Weise, ohne dass dieses Opfer einen maßgeblichen Wert hätte. Er ist vielleicht mit Entlassungen schnell bei der Hand, um Geld zu sparen, und baut sich dabei den Ruf auf, nichts für sein Team übrig zu haben, was über dessen Fähigkeit hinausgeht, die strategischen Ziele zu erreichen.

Führungskräfte müssen also das Gleichgewicht finden. Sie müssen fordern, ohne zu viel zu fordern. Sie müssen ihr Team dazu antreiben, die Mission zu erfüllen, ohne es gegen die Wand zu fahren.

Geschäftliche Umsetzung

»Diese Leute arbeiten echt hart!«, erklärte mir der Regionalleiter nachdrücklich. Er war für fünf Bergbauunternehmen verantwortlich, die Rohstoffe abbauten und am Markt verkauften. Es war ein schnörkelloses Geschäft: je geringer die Produktionskosten, desto höher die Unternehmensgewinne. Doch auch bei Rohstoffen kommen Menschen und ihr Lebensumfeld ins Spiel.

»Das weiß ich, ich habe sie ja da draußen gesehen«, erwiderte ich.

»Sie haben sie nur ein paar Stunden gesehen. Das ist gar nichts im Vergleich zu den Tagen, Wochen, Monaten und Jahren, die diese Leute arbeiten, damit der Laden läuft«, antwortete der Regionalleiter mit aggressivem Unterton.

Er war eindeutig der Meinung, dass ich es nicht kapierte. Ich betrachtete es aus seiner Perspektive – er hatte recht. Ich konnte nicht vollständig würdigen, was diese Männer und Frauen tagtäglich in den Minen leisteten. Aber seine Aggressivität war auch der Tatsache geschuldet, dass er mich für einen von »denen« hielt, für einen der Konzern-Klugscheißer, die aus dem Elfenbeinturm heruntergeschickt worden waren, um ihm zu helfen, »sein

Problem zu lösen«. Das stimmte natürlich: Der Konzern hatte mich geschickt, um ihm bei der Lösung seines Problems zu helfen.

Vor acht Monaten hatte die Mutterfirma eine seiner Minen geschlossen und damit die Zahl der von ihm geleiteten Minen von sechs auf fünf verringert. Die Produktionskosten waren zu hoch geworden, die Mine hatte einfach nicht genügend Gewinn abgeworfen. Bei der Schließung hatte der Regionalleiter ungefähr ein Viertel der Mitarbeiter behalten und sie auf seine anderen Minen verteilt. Der Konzern war dagegen gewesen, doch er hatte sich durchgesetzt und seinen Chefs versichert, dass die zusätzliche Manpower in jeder der verbleibenden Minen zu Produktionssteigerungen führen würde. Jedoch war offensichtlich, dass der Regionalmanager diese Entscheidung getroffen hatte, weil ihm seine Arbeiter am Herzen lagen – sie bedeuteten ihm sehr viel. Er war in dritter Generation im Bergbau tätig. Er wusste, wie hart dieser Job ist.

Mein Gespräch mit ihm nahm keinen guten Verlauf. Ich musste deeskalieren.

»Ich weiß, dass ich nicht zur Gänze verstehe, wie schwer sie arbeiten«, sagte ich und räumte damit ein, dass ich den Grad der Bemühungen seiner Leute nicht genau kannte. »Ich bin definitiv kein Experte. Aber es ist ja offensichtlich, wie hart sie arbeiten, selbst wenn man sie nur ein paar Stunden lang beobachtet.«

Das reichte dem Regionalmanager nicht. »Sie sind nicht bloß gute Arbeiter. Sie sind wirklich kompetent. Sie gehören zu den besten Arbeitern der Welt. Zum Beispiel Miguel da auf dem Löffelbagger. Er ist einer der Besten, die ich je gesehen habe.« Er deutete aus dem Fenster auf einen gewaltigen Bagger, der emsig Erde auf einen riesengroßen Muldenkipper schaufelte.

»Ja. Er geht mit diesem Ding um, als wäre es ein Teil seines Körpers. Er ist gut«, stimmte ich zu.

»Und wissen Sie was?«, fuhr der Regionalmanager fort. »Er ist nicht nur ein guter Maschinenführer – er ist auch ein guter Mann. Er hat eine Frau und vier Kinder. Gute Kinder.«

»Ein Familienmensch.«

»Ganz genau«, bestätigte der Regionalleiter. »Ganz genau.«

»Also, lassen Sie uns doch ins Büro gehen und die Zahlen durchsprechen«, schlug ich vor. Ich wollte das unvermeidliche Gespräch nicht noch länger hinausschieben. Der Regionalleiter kannte die Zahlen besser als ich. Die Personalaufstockung durch die geschlossene Mine hatte die Produktion in jeder seiner verbliebenen Minen gesteigert, allerdings nicht annähernd genug,

um die zusätzlichen Kosten auszugleichen. Er hatte jetzt zu viele Beschäftigte, und das wusste er. Die verbleibenden fünf Minenunternehmen, für die er verantwortlich war, brachten nicht genügend Gewinn ein.

Wir gingen in sein Büro und setzten uns.

»Ich weiß, was Sie sagen werden«, begann er. An seinem Tonfall merkte ich, dass er Streit anfangen würde – er war wütend auf mich. Ich musste vorsichtig vorgehen.

»Tja. Dann brauche ich wohl nicht viel zu sagen«, erwiderte ich. »Die Zahlen sprechen für sich.«

»Die Zahlen erzählen aber nicht die ganze Geschichte.«

»Natürlich nicht«, gab ich zurück. »Aber sie erzählen den Teil der Geschichte, der die Rechnungen bezahlt.«

»Da steckt viel mehr dahinter!«, rief er frustriert.

»Ich weiß.« Ich versuchte, empathisch zu sein.

»Ach, wirklich?«, schnappte er aggressiv.

Ich beschloss, ihm Paroli zu bieten. »Ja, das weiß ich sehr gut.«

Der Regionalleiter schaute mich etwas überrascht an – jetzt behauptete ich auch noch, sein Business zu verstehen! Aber es war nicht sein Business, das zu verstehen ich behauptete. Es war seine Situation als Vorgesetzter.

»Ich weiß, dass da draußen eine Menge Leute sind«, begann ich. »Eine Menge Leute, die darauf angewiesen sind, dass Sie die richtigen Maßnahmen treffen – Maßnahmen, die darüber entscheiden, ob sie weiterhin Arbeit haben oder nicht; Maßnahmen, die darüber entscheiden, ob sie ihre Hauskredite abzahlen und ihre Familien ernähren können. Das sind schwierige Entscheidungen. Das kenne ich. Von den Maßnahmen, die ich getroffen habe, hingen Menschenleben ab. Welche Missionen wir in Angriff nahmen. In welche Gegenden wir gingen. Wen ich mit was beauftragte. Ich habe meine Männer – meine Freunde, meine Brüder – immer und immer wieder in schwierige Situationen gebracht. Und die Ergebnisse waren nicht immer gut.«

Jetzt hörte der Regionalleiter zu – zum ersten Mal hörte er mir tatsächlich zu. Endlich hatte ich einen Draht zu ihm gefunden.

»Schauen Sie mal«, fuhr ich fort, »Sie sind der Chef. Und das bedeutet eine schwere Last. Beim Militär nennen wir das ›Befehlslast‹. Es ist die Verantwortung, die Sie für das Leben der Menschen empfinden, die für Sie arbeiten. Bei den SEAL-Teams hatte ich mit Menschenleben zu tun – hier haben Sie es mit den Lebensumständen von Menschen zu tun. Das ist nicht

exakt dasselbe, aber es ist nahe dran. Die Leute verlassen sich auf Sie, dass ihre Löhne weitergezahlt werden, damit sie ihre Familien ernähren können. Und Sie kümmern sich um diese Leute, so wie es sich gehört. Genau wie ich mich um meine Männer gekümmert habe – sie waren alles für mich. Sind sie immer noch. Das ist einer der schwierigsten Widersprüche des Führens.«

»Was genau?«, fragte der Regionalleiter.

»Die Tatsache, dass Ihre Leute Ihnen mehr bedeuten als alles andere – aber gleichzeitig müssen Sie sie führen. Und als Führungskraft müssen Sie Entscheidungen treffen, die einzelnen Mitgliedern Ihres Teams womöglich wehtun. Aber Sie müssen auch Entscheidungen treffen, damit Sie die Mission zum größeren Wohl aller im Team fortsetzen können. Wenn militärische Vorgesetzte beschließen würden, ihre Truppen einfach um jeden Preis vor jedem Risiko zu schützen, was würden sie dann erreichen?«

»Na ja, sie würden gar nichts erreichen«, gab er zu.

»Exakt. Wo wäre unser Land, wenn das Militär seinen Job nicht machte? Ich werde es Ihnen sagen: Wir hätten gar kein Land. Deswegen müssen Militärbefehlshaber das tun, was sie tun. Und Sie befinden sich in einer sehr ähnlichen Position. Sie haben getan, was Sie konnten, um Arbeitsplätze zu retten. Aber die Arbeit ist nicht da. Ist sie einfach nicht. Sie kämpfen jetzt seit acht Monaten. Wie viele Mitarbeiter haben Sie von der Mine übernommen, die geschlossen wurde?«

»147.«

»Und wie viele Leute haben Sie vorher in Ihren anderen fünf Minen beschäftigt?«

»Ungefähr 600.«

»Sie haben also in dem Bemühen, die Arbeitsplätze von 147 Menschen zu retten, die anderen fünf Minen und 600 Stellen aufs Spiel gesetzt – die gesamte Mission«, bemerkte ich. »Wenn Sie nicht ein paar schwierige Entscheidungen treffen, wird genau das passieren.«

Der Regionalleiter saß schweigend da. Meine Worte taten ihre Wirkung. Das sah ich an seinen Augen.

»Aber … ich weiß nicht … ich weiß nicht, ob ich das schaffe«, sagte er nüchtern. »Ein paar von diesen Leuten sind für mich wie meine Familie.«

»Tja – dann will ich Ihnen mal was sagen. Wenn Sie sich nicht der Herausforderung stellen und die Führung übernehmen, was glauben Sie wohl, was der Konzern dann macht?«

»Entweder machen sie uns dicht … oder …« Er brach ab, um nicht zugeben

zu müssen, worin die andere offensichtliche Möglichkeit bestand.

»Oder was?«

»Oder sie trennen sich von mir.«

»Genau«, bestätigte ich. »Und was wäre wohl besser für alle hier? Eine komplette Schließung? Oder jemand anders, der nicht so viel auf die Teams gibt wie Sie, die Sache übernimmt und die Kosten senkt, indem er die Belegschaft bis zum Äußersten reduziert? Ich weiß, dass es schwer ist. Ich weiß das. Aber wenn Sie nicht tun, was Sie tun müssen – von dem Sie wissen, dass Sie es tun müssen –, helfen Sie damit niemandem. Und definitiv führen Sie nicht. Genau genommen ist das Gegenteil der Fall: Wenn Sie nicht die schwierige Entscheidung treffen, schaden Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, statt ihnen zu helfen. Das ist ein weiterer Widerspruch: Um Ihrem Team zu helfen, müssen Sie ihm manchmal wehtun. So wie ein Arzt bei einer Operation. Eine Operation ist eine brutale Angelegenheit: Man schneidet einen Körper auf und entfernt Teile davon, dann näht man ihn wieder zu. Aber um ein Leben zu retten, muss ein Chirurg das tun. Was Sie hier tun müssen, ist ebenfalls brutal – das ist mir klar. Aber wenn Sie es nicht tun, hat das noch viel brutalere Folgen.«

Der Regionalleiter nickte. Er verstand. Er war ein gutherziger Vorgesetzter, der sich um seine Leute kümmerte, eine bewundernswerte und wichtige Führungsqualität. Aber er hatte sie zu weit getrieben und die zwei Seiten aus dem Gleichgewicht gebracht, indem er sich mehr um seine Leute kümmerte als um die Mission. Er hatte aus den Augen verloren, was strategisch am wichtigsten war. Um ein paar Mitarbeiter zu schützen, hatte er die gesamte Mission und jeden anderen Angestellten aufs Spiel gesetzt. Jetzt begriff er, dass dies ein Führungsversagen gewesen war. Wenn er das erst einmal eingesehen hatte, konnte er den Kurs korrigieren und die zwei Seiten wieder ins Gleichgewicht bringen. Er musste schwierige Entscheidungen treffen. Das gefiel ihm nicht, aber er verstand es.

Während der nächsten zwei Wochen entließ der Regionalleiter fast achtzig Mitarbeiter. Es gefiel ihm nicht. Aber er musste es tun. Er musste führen. Diese Kosteneinsparungen brachten die Minen aus den roten zurück in die schwarzen Zahlen. Die Minen waren wieder profitabel geworden und für absehbare Zukunft auf einem nachhaltigen Weg. Der Regionalleiter verstand jetzt diesen schwierigsten Führungszwiespalt: Eine Führungskraft muss sich um die Truppen kümmern, aber gleichzeitig auch die Mission erfüllen, und das bringt Risiken mit sich und manchmal unvermeidbare Konsequenzen für

die Truppen. Jetzt erkannte der Regionalleiter, dass er die Fürsorge für seine Mitarbeiter mit dem Erfüllen der Mission ins Gleichgewicht bringen musste und dass ein Scheitern beim Ausgleich dieser beiden gegensätzlichen Ziele dazu führen würde, mit beidem zu scheitern.

KAPITEL 2

Verantwortung tragen, aber andere mit einbeziehen

Jocko Willink

Falludscha, Irak: 2003

Der Boden war voller Blut, Rauch hing in der Luft. Draußen hörte ich Schüsse, aber ich wusste nicht, wer schoss und worauf. Ich ging den Flur entlang, um zu bestätigen, dass alle Räume durchsucht worden waren. Bald fand ich die Quelle des Blutes: einen verwundeten irakischen Zivilisten, dem mein SEAL-Sanitäter – ein gut ausgebildeter Feldarzt – medizinische Hilfe leistete.

»Was ist passiert?«, fragte ich.

»Er war in der Nähe der Tür, als wir sie aufgesprengt haben«, erwiderte der SEAL-Sanitäter. »Muss zu nah dran gewesen sein. Er hat ein Auge und einen Teil der Hand verloren. Eine Arterie ist getroffen. Deshalb das ganze Blut.«

Die Sprengladung, die unser SEAL-Zug verwendet hatte, um sich Einlass zu verschaffen, besaß genügend Kraft, um die Tür zu öffnen, sollte aber jeden potenziellen Kollateralschaden für Zivilisten im Inneren des Hauses minimieren. Dieser Mann war anscheinend genau auf der anderen Seite der Tür gewesen und von einem Splitter getroffen worden.

»Kommt er durch?«, wollte ich wissen.

»Ja. Ich hab die Blutung gestoppt«, antwortete der Sanitäter. Er deutete auf den Druckverband am Arm des Irakers. Jetzt war er mit seinem Auge beschäftigt.

»Roger«, sagte ich und ging weiter. Der Flur führte kreisförmig durch das gesamte Stockwerk des Gebäudes. Er endete an der Treppe, die wir emporgestiegen waren, um mit der Sicherung zu beginnen. Ich prüfte den letzten Raum und sah, dass er gesichert worden war.

Ich stellte mein Funkgerät ein und gab durch: »Ziel gesichert. Sicherheitskräfte stationieren und Durchsuchung beginnen.«

Es war im Herbst 2003. Mein SEAL-Zug sollte bei diesem Einsatz einen Terroristenführer in der irakischen Stadt Falludscha gefangen nehmen oder töten. Falludscha war eine der gefährlichsten Gegenden im Irak, und die Wahrscheinlichkeit eines feindlichen Angriffs war sehr hoch. Ich war der Zugführer, aber die von mir eingesetzten Führungskräfte wussten, was zu tun war. Sie trugen die Verantwortung, sorgten dafür, dass die Sicherheitskräfte ihre Positionen einnahmen, und veranlassten die Überprüfung jedes Zimmers. Wir verhafteten dreizehn Männer im militärfähigen Alter, von denen jeder der gesuchte Terrorist sein konnte. Wir fesselten ihre Hände, durchsuchten sie und bereiteten sie darauf vor, aus dem Gebäude zu unseren Fahrzeugen gebracht und vom Ziel abtransportiert zu werden.

Aus dem Funk-Headset knisterte eine Stimme in mein Ohr: »Ihr solltet euch da drin ein bisschen beeilen, Jocko. Die Einwohner hier werden allmählich nervös.«

Es war der Kommandant meiner Task Unit. Er war draußen, beaufsichtigte die Humvees[4] und die SEALs, die für die Sicherheit draußen sorgten, außerdem sprach er sich mit den Einheiten der Army in dem Bereich ab. Als Kommandant vor Ort trug er die Verantwortung für die gesamte Operation, auch für mich und meinen Stoßtrupp. Mein Stoßtrupp hatte das Gebäude betreten, in dem der Terrorist vermutet wurde, es durchsucht und gesichert, und jetzt schien es, als müssten wir unsere Durchsuchung beschleunigen.

»Verstanden«, antwortete ich.

Es gab einige Verwirrung bezüglich des Ziels für meinen Stoßtrupp – sogar mehr, als wir erwartet hatten. Es kann kompliziert sein, ein Gebäude zu durchsuchen, doch die Architektur dieses Hauses war besonders ungewöhnlich: viele kleine, miteinander verbundene Zimmer und Winkel mussten gesichert werden. Um die Sache noch komplizierter zu machen, hatten die Sprengladungen und Blendgranaten[5], die wir zum Einsatz gebracht hatten, einen dichten Rauchnebel hinterlassen, der uns die Sicht versperrte und zur Verwirrung beitrug. Außerdem gab es eine Reihe von Gefangenen und den verletzten Iraker, der medizinischer Versorgung bedurfte, also war es kein Wunder: Wir waren aus dem Tritt geraten und hatten unseren Schwung verloren. Niemand schien sich recht darüber im Klaren zu sein, worin der nächste Schritt bestehen sollte. Ich sagte einigen meiner Jungs, sie sollten zum Ende kommen.

»Wir müssen raus«, teilte ich ihnen mit. Sie nickten und machten mit dem weiter, was sie gerade taten. Es wurden keine Fortschritte erzielt. Obendrein

hörte ich, wie draußen Schüsse abgefeuert wurden, und das konnte alles bedeuten, von Warnschüssen bis hin zu einem eskalierenden Feuergefecht. Die Schüsse waren es, die meinen Kommandanten der Task Unit zu der Warnung veranlasst hatten. Ich musste den Zug in Gang setzen.

»Alle mal herhören!«, schrie ich. Plötzlich war es im gesamten Haus still. »Wer nicht Rückendeckung gibt, kommt zurück zu mir. Meldet euch ab, schnappt euch einen Gefangenen und begleitet ihn zurück zu den Humvees. Wir nehmen alle Männer im militärfähigen Alter mit. Los!«

Fast augenblicklich war der Zug wieder in der Spur. Die Jungs bewegten sich zum Ausgang, meldeten sich bei mir ab, packten je einen Gefangenen und brachten ihn die Treppe hinunter auf die Straße. Eine Minute später kam mein Leading Petty Officer (LPO) – ein leitender Unteroffizier und damit eine Führungskraft des Zuges – zu mir, tippte mir auf die Schulter und berichtete, dass alle Gefangenen nach draußen gebracht worden waren. Nur wir beide und die letzten beiden Männer für die Rückendeckung waren noch im Haus.

»Alles klar, dann mal los«, sagte ich. Der LPO forderte das Rückendeckungsteam auf, zum Ausgang zu gehen, und als sie uns erreicht hatten, verließen wir gemeinsam das Gebäude. Wir warteten am Toreingang, und als die Rückendeckungseinheit aufgeschlossen hatte, begaben wir uns zu unseren jeweiligen Humvees.

Sobald wir alle eingestiegen waren, gab der leitende Navigator den Befehl aus: »Von hinten angefangen durchzählen.«

Die Fahrzeugführer der Humvees meldeten sich.

»Sechs vollständig.«

»Fünf vollständig.«

»Vier vollständig.«

»Drei vollständig.«

»Zwei vollständig.«

»Eins vollständig – los geht’s.«

Und damit setzte sich der Konvoi in Bewegung, die verdunkelten Straßen von Falludscha entlang, die Gewehrläufe nach außen gerichtet. Mithilfe unserer Nachtsichtgeräte hielten wir nach Gefahren Ausschau. Es hatte sich als sinnvoll erwiesen, rasch und ohne jede Beleuchtung zu fahren, um feindliche Hinterhalte zu vermeiden. Eine halbe Stunde später befanden wir uns sicher in einem Army-Vorposten. Wir brachten unsere Gefangenen in die Arrestzellen und übergaben sie den Geheimdienstmitarbeitern, mit denen wir

zusammengearbeitet hatten.

Nachdem die Übergabe abgeschlossen war, kehrten wir auf die Hauptstraße zurück, die Falludscha und Bagdad miteinander verband. Die Straßen in der Nähe von Falludscha waren holprig – zerstört durch anhaltende Gewalt. Doch außerhalb der Stadt wurde die Straße zu einem Highway, wie man ihn auch in Amerika hätte vorfinden können. Ungefähr eine Stunde später waren wir wieder in unserem Stützpunkt, der dem Internationalen Flughafen Bagdad angegliedert war. Nur ein paar Monate zuvor, ehe der Krieg begann, hatte dieser Flughafen Internationaler Saddam-Hussein-Flughafen geheißen.

Im Stützpunkt angekommen, führten wir die Standardabläufe durch. Als Erstes tankten wir die Humvees auf für den Fall, dass wir einen weiteren Einsatzbefehl erhielten. Wir wollten bereit sein. Anschließend parkten wir die Fahrzeuge, stiegen aus und versammelten uns im Zugplanungsbereich für eine Einsatznachbesprechung. Wir trugen immer noch unsere Kampfausrüstung für den Fall, dass wir kurzfristig erneut ausrücken mussten, und gingen jede Einzelheit des Einsatzes durch: wo Fehler gemacht worden waren, was wir besser hätten machen können und was gut gelaufen war. Nach Abschluss der Nachbesprechung kehrten wir zu den Fahrzeugen zurück, um die Ausrüstung des Zugs zu warten: in diesem Fall die Humvees, Geschütze, Navigationssysteme und Kommunikationsgeräte. Als das erledigt war, reinigten wir unsere persönlichen Waffen und Ausrüstungsgegenstände und brachten sie auf Vordermann. Erst dann kümmerten wir uns um uns selbst – eine Dusche und vielleicht eine schnelle Mahlzeit. Sobald das erledigt war, begannen der stellvertretende Zugführer und ich damit, mögliche Einsätze für die kommende Nacht zu ermitteln, bereiteten Genehmigungsdokumente vor, die unseren Vorgesetzten vorgelegt werden mussten, und erstellten Einsatzanweisungen für den Zug. Gegen sechs oder sieben Uhr morgens legten wir uns ein paar Stunden aufs Ohr und waren zum Mittagessen um elf wieder auf.

Das wurde bald zum üblichen Verfahrensablauf dieser Einsätze – überwiegend die Durchführung nächtlicher Durchsuchungen mit dem Ziel, Terrorverdächtige oder Anhänger von Saddam Hussein zu finden. Es mag schwer zu glauben sein, aber wie die meisten SEAL-Züge zu jener Zeit hatten wir keine echte Kampferfahrung. Jeder in meinem Zug hatte den ersten Golfkrieg verpasst, der nur 72 Stunden gedauert und auf begrenztem Gebiet stattgefunden hatte. Wir waren zu jung, um in Grenada oder Panama gekämpft zu haben. SEALs, die in Somalia Dienst getan hatten, waren rar

gesät und nicht in unserem Zug vertreten. Etwas noch am ehesten mit Kampferfahrung Vergleichbares hatten die meisten von uns bei Einsätzen zur Schmugglerbekämpfung im Norden des Persischen Golfs erlebt, die vor dem Irakkrieg die UN-Sanktionen gegen Saddams Regime durchsetzen sollten. Wir enterten Schiffe und Daus, kleinere hölzerne Segelschiffe, die im Verdacht standen, Öl oder andere verbotene Ware aus dem Irak zu schmuggeln. Wir beschatteten die Schiffe mit unseren Kleinbooten oder per Helikopter, und sobald wir sicher waren, dass sie internationale Gewässer erreicht hatten, gingen wir an Bord, drangen rasch auf die Brücke vor und übernahmen die Kontrolle über Schiff und Mannschaft. Sobald wir sie festgesetzt hatten, riefen wir die US Navy oder die Küstenwache, um zu übernehmen.

Die Einsätze bei der Schmugglerbekämpfung Ende der 1990er- und Anfang der 2000er-Jahre waren zwar besser gewesen als nichts, aber nicht gerade besonders anspruchsvolle Missionen. Ich hatte eine Reihe davon durchgeführt, als ich stellvertretender Zugführer war, aber wir feuerten nie einen Schuss ab – und um ehrlich zu sein, es gab niemals eine echte, ernst zu nehmende Gefahr. Doch es waren unsere Missionen und wir führten sie professionell durch.

Diese Einsätze waren also kein Vergleich mit der Jagd nach Terroristen im Irak. Im Irak war die Gefahrenstufe unendlich viel höher und die Vorgehensweise unendlich viel aggressiver. Da wir alle so kampfunerfahren waren, ging ich bei der Planung und Durchführung der Einsätze sehr ins Detail. Ich war zum ersten Mal wirklich im Gefecht und hatte unbewusst das Gefühl, etwas beweisen zu müssen – mir selbst und meiner Umgebung. Um sicherzustellen, dass wir das Bestmögliche leisteten, nahm ich es mit dem gesamten Ablauf der Mission sehr genau. Sobald wir von unserer Geheimdienstgruppe eine Zielanweisung bekamen, stürzte ich mich in die Planung ihrer Ausführung. Ich sah mir die Wege ins Gebäude und aus dem Gebäude heraus an, wertete die Informationen aus, plante den Ablauf des Eindringens, organisierte die Stoßtruppe, legte die Besatzung der Humvees fest und führte Proben durch. Kurz gesagt, ich übernahm die Verantwortung für alles in meiner Welt. Ausnahmslos.

Natürlich wollte ich, dass meine Offiziere die Dinge in die Hand nahmen, sich verantwortlich fühlten und einige der Missionen selbst anführten. Taten sie aber nicht. Und das war etwas überraschend, denn ich hatte gute Leute im Team, von denen ich wusste, dass sie viel mehr zu leisten imstande waren.

Aber sie fühlten sich nicht so verantwortlich, wie ich es gebraucht hätte. Also kümmerte ich mich weiter um jedes Detail. Ich machte Mikromanagement.

Aber was ich schaffen konnte, hatte Grenzen – und was ich verantworten konnte ebenfalls. Recht bald nahm das Tempo unserer Einsätze zu. Zu den Eingreifmissionen, die wir durchführten, um feindliche Aufständische festzunehmen oder zu liquidieren, kamen zahlreiche weitere Operationen, darunter Luft- und Fahrzeugerkundungen und andere Aufklärungseinsätze.

Eines Morgens wurden wir mit mehreren Aufklärungsmissionen beauftragt und erhielten Informationen zu zwei parallelen potenziellen Capture/Kill-Missionen am selben Abend. Mir war klar, dass ich unmöglich für all diese Operationen selbst der Verantwortliche sein konnte. Also übertrug ich die Verantwortung für jede der Missionen an vier meiner Offiziere und wies sie an, einen Plan zu entwickeln, Deconflict[6]-Gespräche zu führen, sich im Hinblick auf Material und Personal abzusprechen und sich anschließend bei mir zu melden. Dann zog ich mich zurück und ließ sie machen.

Die Ergebnisse gingen weit über das hinaus, was ich erwartet hatte. Sie übernahmen die Zuständigkeit. Sie legten nicht nur solide, taktisch kluge Pläne vor, sondern wurden auch kreativ und entwickelten neue und innovative Ideen, um eine effektivere Umsetzung dieser Pläne zu ermöglichen. Was das Wichtigste war, *sie* übernahmen die volle Verantwortung für die Einsätze und arbeiteten mit all der Zuversicht und aggressiven Führungsqualität, die wir brauchten, um im Kampf erfolgreich zu sein. Genau das hatte ich mir von Anfang an gewünscht. Natürlich orientierte ich mich immer noch an Extreme Ownership – das ist die grundlegende Philosophie, die alles beeinflusst, was ich als Führungskraft tat und immer noch tue. Ich war immer noch zu hundert Prozent verantwortlich für ihre Einsätze, ihre Pläne, die Art und Weise, wie sie die Missionen ausführten, und deren Erfolg oder Scheitern. Aber meine Verantwortung musste mit dem Dezentralen Kommando ins Gleichgewicht gebracht werden; ich musste zulassen, dass meine Offiziere die Verantwortung für die Missionen auf ihrer Ebene übernahmen, damit sie die volle Handlungsgewalt hatten und mit Überzeugung agieren und aus ihrer Stellung heraus mit Gewissheit führen konnten.

Je schneller unsere Einsätze aufeinander folgten, desto weniger Zeit hatte ich für die Details und desto mehr Verantwortung legten sie an den Tag. Bald hatte ich nichts mehr weiter zu tun, als ihre Einsatzpläne flüchtig zu überprüfen, bevor ich sie losschickte, die Operationen allein und ohne mich,

meinen stellvertretenden Zugführer oder meinen Zug-Sergeanten durchzuführen – mit anderen Worten, ohne Überwachung durch SEAL-Vorgesetzte.

Meine Offiziere machten ihre Sache enorm gut. Und ich lernte eine wertvolle Lektion: Der Grund, warum sie die Dinge vorher nicht selbst in die Hand genommen hatten, war, dass ich es nicht zugelassen hatte. Meine Extreme-Ownership-Haltung für alles hatte ihnen nichts übrig gelassen, für das sie verantwortlich sein konnten. Sie machten es sich nicht klar – und ich ebenso wenig –, aber mein Mikromanagement übte eine so starke Kontrolle aus, dass sie innerlich dichtmachten. Es war nicht so, dass sie aufgaben oder dass ihre Einstellung schlecht gewesen wäre; überhaupt nicht. Aber als Vorgesetzter hatte ich den Präzedenzfall geschaffen, dass ich alles selbst machen würde. Und wenn ich alles organisierte, lehnten sie sich einfach zurück und warteten, dass ich ihnen den Plan diktierte und die Entscheidungen traf. Sobald ich mich zurückhielt und sie die Dinge ins Laufen bringen ließ, kümmerten sie sich um *alles* und sie machten es gut. Es war wunderbar mit anzusehen. Ich beobachtete, wie sie mit größter Intensität und Hingabe in ihren Missionen aufgingen.

Es gab zahlreiche Vorteile dieser Vorgehensweise. Erstens nahm ich viel mehr des großen Ganzen wahr, weil ich mich nicht länger mit Einzelheiten verzettelte. Ich konnte mich auf die Koordination mit anderen Einheiten in diesem Bereich konzentrieren, mir ein genaueres Bild der vorliegenden Informationen machen und dafür sorgen, dass ich das Gelände und die Ziele in dem Bereich vollständig erfasste.

Zweitens konnte ich, da ich nicht mehr auf einen bestimmten Einsatz fokussiert war, nun überschauen, wie die verschiedenen Einsätze einander stärken oder behindern konnten. Aus dieser Perspektive war ich besser in der Lage, Ressourcen an den richtigen Stellen und zur richtigen Zeit einzuteilen, ohne unsere Leute oder unsere Ausrüstung überzustrapazieren.

Und schließlich hatte ich dadurch, dass meine Offiziere sich mit den taktischen Abläufen befassten, die Chance, die Einsätze von einer übergeordneten Ebene aus zu betrachten. Jetzt konnte ich die Informationen zu einem Gesamtbild zusammenfügen und herausfinden, wie wir möglichst viele Terroristen gefangen nehmen oder unschädlich machen konnten. Es gab mir die Möglichkeit, nach oben und nach außen auf die nächste Ebene zu blicken statt nach unten und nach innen auf mein eigenes Team.

Ich hatte zwar gewusst, dass Verantwortung – Extreme Ownership – wichtig

für eine Führungskraft war, aber diese Situation ließ mich erkennen, dass ich es zu weit getrieben hatte. Wahre Extreme Ownership bedeutete, dass die gesamte Verantwortung bei mir als Vorgesetztem lag. Sie bedeutete jedoch nicht, dass ich als Vorgesetzter alles selbst *tat*. Meine Fehlauffassung von Extreme Ownership hatte das Dezentrale Kommando ausgehebelt, das für unseren Zug unerlässlich für die effektivste Durchführung war. Ich hatte das richtige Gleichgewicht finden müssen: die gesamte Verantwortung auf die eigenen Schultern laden oder zulassen, dass mein Team Verantwortung übernimmt.

Aber es gab auch Gelegenheiten, bei denen ich nicht genug Verantwortung übernahm – bei denen einer Seite mehr Gewicht zukam und mich zu sehr zurückhielt. Vor der Ankunft im Irak hatte mein Zug sich auf eine wichtige und sensible Mission vorbereit. Es war ein Einsatz auf See, bei dem wir neue Techniken entwickeln mussten, um mit einem Schiff zusammenzutreffen und dann Leute unter extremen Bedingungen an Bord zu bringen.

Als Vorgesetzter, der das Dezentrale Kommando anwenden wollte, war mir daran gelegen, meine Untergebenen zu bevollmächtigen und führen zu lassen, daher beauftragte ich einen meiner SEAL-Unteroffiziere mit der Leitung des Einsatzes. Dazu gehörten auch die Entwicklung der neuen Techniken sowie die Schulung und die Übungen, um sicherzustellen, dass wir auf die Durchführung vorbereitet waren. Er war ein erfahrener, zuverlässiger SEAL mit einem guten Ruf, und ich vertraute ihm und wusste, dass er seine Aufgabe bewältigen würde.

Die Mission erforderte, dass wir eng mit einer Bootseinheit des Naval Special Warfare Command (NSW) zusammenarbeiteten, mit einer jener Mannschaften, die mit Schnellbooten SEAL-Missionen unterstützen. Es war nötig, dass wir mit ihnen zusammenarbeiteten, um ein Verständnis dafür zu bekommen, wie sich ihre Ausrüstung am besten nutzen ließ. Der Unteroffizier beraumte einige Treffen mit der Bootseinheit an, und wir begannen mit ersten Trockenübungen, in denen wir die Techniken an Land erprobten, und setzten die Übungen dann auf See fort, um die geplanten Abläufe weiterzuentwickeln und zu testen. Bei den neuen Abläufen wurden Geräte und Ausrüstungen verwendet, mit denen wir bereits vertraut waren: Seefunk, Nachtsichtgeräte, Radar, Gurtband und anderes Tauwerk. Nachdem wir das Konzept erst mal erarbeitet hatten, war es überschaubar und relativ einfach.

Als wir die Treffen und Trockenübungen fortsetzten, merkte ich, dass mein

Unteroffizier die Sache ziemlich locker anging, verglichen mit der Vorgehensweise, die ich normalerweise anwandte. Und da ich ihm nicht im Nacken saß, übte er auch nicht viel Kontrolle über den restlichen Zug aus. Je mehr er die Zügel schleifen ließ, desto stärker nutzten die Leute das aus.

Wenn wir die Bootsbesatzung um 0700[7] treffen sollten, kamen einige unserer Jungs gerade noch um 0659. Wenn der Zug sechs Übungsdurchläufe geplant hatte, machten wir nur drei. Die Leute tauchten in unvollständigen Uniformen auf, zum Teil sogar gemischt mit Zivilkleidung. Sie sahen unprofessionell aus. Und auch wenn der Zug die Mission so einübte, wie sie der Voraussage nach ablaufen würde, übten sie keinerlei unerwartete Ereignisse.

So ging das ein paar Wochen lang, während die Durchführung der tatsächlichen Mission immer näher rückte. Ich behielt meine lockere Einstellung bei und erlaubte es dem Unteroffizier, weiterhin mit relativ viel Freiraum zu führen. Mir war nicht wohl dabei, aber ich wollte, dass er Verantwortung übernahm und wusste, dass ich ihm vertraute. Mein Bauchgefühl sagte mir, dass ich zu weit gegangen war; ich ließ zu, dass alles etwas zu lässig zuging. Aber ich sprach es gegenüber meinem Unteroffizier oder dem Zug nie an. Ich nahm an, da ich ihm die Verantwortung übertragen hatte, müsse er dafür geradestehen.

Das änderte sich am ersten Tag, als wir auf See übten. Die Startzeit war 0600 – das heißt, die NSW-Boote würden genau um 0600 vom Pier ablegen. Ich erschien in Uniform, vorbereitet und startklar um 0530 und ging an Bord eines der beiden Schiffe, die mir zugeteilt worden waren. Ich überprüfte zweimal meine Ausrüstung und stellte sicher, dass ich einsatzbereit war.

Als 0600 näher rückte, trudelte der restliche Zug ein. Immer zwei oder drei Jungs gleichzeitig, in nachlässigen Uniformen, sie eilten hin und her und waren spät dran.

Um 0600 fehlten immer noch zwei unserer Männer.

Der Kapitän der Spezialbootseinheit wendete sich an unseren Unteroffizier und sagte ihm, es sei Zeit zu starten. Der Unteroffizier erklärte ihm, er habe gerade mit den letzten beiden Männern gesprochen, sie würden sich ein paar Minuten verspäten und wir müssten auf sie warten.

Sie kamen und überschritten die Laufplanke, die vom Pier auf das Boot führte, um 0607.

Sieben Minuten zu spät.

Ich schämte mich. Für mich, für den Zug und für die SEAL-Teams.

Normalerweise ließen Schiffe der Navy die Bummler zurück – und diese Bummler »verpassten die Ausfahrt«, wie es bei der Navy heißt, ein maßgeblicher Verstoß, der eine strenge Bestrafung nach sich zieht. Aber da sich diese Mission um unsere Beteiligung drehte, war der Kapitän einverstanden, auf die beiden SEALs zu warten. Trotzdem war es unverzeihlich.

Als endlich unser gesamter Zug an Bord war, brachen die beiden NSW-Boote auf und fuhren über den Horizont hinaus, außerhalb der Sichtweite des Ufers. Sobald wir auf hoher See an dem von uns für die Übung bestimmten Bereich vor Anker gegangen waren, gab der Unteroffizier den Startbefehl. Die Zugmitglieder begaben sich auf ihre Positionen und fingen an zu arbeiten, zogen die Takelage auf, holten unsere Kommunikationsgeräte hervor und bereiteten sich darauf vor, die Aktionen am Ziel vorzunehmen. Da ich den Unteroffizier diese Mission führen ließ, übte ich die mir zugewiesenen Aufgaben aus, als wäre ich einer der SEAL-Schützen – einer der Männer an vorderster Front.

Dann nahm ich eine gewisse Unruhe und schließlich Panik im Zug wahr.

Die Gespräche der SEALs zeigten klar, dass etwas fehlte:

»Ich hab’s nicht.«

»Ich dachte, du bringst es mit?«

»Wo hast du es denn beim letzten Mal hingetan?«

»Das war nicht meine Aufgabe.«

»Mir hat keiner gesagt, dass ich es mitnehmen soll.«

Ich sah ein paar Minuten lang schweigend zu, wie der Zug in Panik geriet. Dann ging ich zu dem Unteroffizier.

»Was ist das Problem?«, fragte ich.

»Wir haben das Gurtband vergessen«, sagte er niedergeschlagen, denn er wusste, dass dieser einfache Artikel ein missionsentscheidender Ausrüstungsgegenstand war.

Erneut war ich enttäuscht, peinlich berührt und wütend. Es wurde offensichtlich, dass ich mich als Führungskraft zu stark zurückgehalten hatte.

»Roger«, sagte ich. »Tja, Sie sollten sich lieber etwas einfallen lassen. Schnell. Fangen Sie mit dem Kapitän an. Vielleicht haben sie so was irgendwo an Bord.«

Der Unteroffizier fragte verschiedene Leute, ob sie Gurtband übrig hätten. Schließlich kramte die Besatzung genügend Gurtband hervor, dass wir es aneinanderknoten und für die Umsetzung der Mission benutzen konnten. Es

war nicht hübsch, nicht ideal und nicht so sicher, wie wir es gern gehabt hätten, aber wir bekamen es hin. Viel schlimmer war, dass wir jetzt dem Zeitplan noch weiter hinterherhinkten – und das war unsere eigene Schuld.

Wir setzten die Übung fort, beendeten die Testmission und kehrten an den Pier zurück. Dort entluden wir unsere Ausrüstung und gingen durch unseren Stützpunkt in den Zugplanungsbereich.

In unserem Zugbereich ließ ich den Zug eine Nachbesprechung des Übungseinsatzes durchführen. Sie erwähnten die fehlende Ausrüstung und ein paar andere Dinge, die wir besser machen sollten. Doch die Kritik war gering im Vergleich zu dem, was sie hätte sein sollen. Ich sagte nichts. Als sich die Nachbesprechung dem Ende näherte, fragte ich: »Hat noch jemand irgendwas?« Keiner. Ich wartete einen Moment ab, um sicherzugehen. Niemand erwähnte unsere suboptimale Leistung. Das war nicht gut. Ich musste auf Extreme Ownership umschalten.

Ich rief die Zugführung in mein Büro. Sie merkten, dass ich nicht zufrieden war. Als der Letzte hereingekommen war, schloss ich die Tür.

»Ich will alle eure Aufgaben übernehmen – jede einzelne«, sagte ich ihnen geradeheraus. »Ich weiß, wie man sie ausführt. Und ich weiß, wie man sie richtig ausführt. Ich weiß, wie man dafür sorgt, dass keiner zu spät kommt. Ich weiß auch, wie man dafür sorgt, dass wir niemals irgendetwas für eine Mission vergessen. Ich weiß genau, wie das geht. Und ich will es tun. Ich will diesen Zug führen. Ich will jede Facette dieses Zugs auf den hohen und unverrückbaren Standard bringen, von dem ich weiß, dass er nicht infrage gestellt werden darf. Aber ich weiß, dass dies eure Entwicklung als SEALs und als Führungskräfte behindert. Also, ich werde euch noch eine Chance geben. Eine Chance, um zu garantieren, dass so etwas nie wieder passiert. Keiner wird jemals wieder zu spät kommen. Keiner wird jemals wieder einen Ausrüstungsgegenstand vergessen. Jeder ist frühzeitig da. Ihr inspiziert die gesamte Ausrüstung. Ihr leitet jede Mission, jeden Einsatz, jede Übung, als wäre es das Wichtigste in eurem Leben. Wenn noch einmal etwas schiefläuft, seid ihr fällig. Dann übernehme ich. Das war’s dann. Versteht ihr?«

Der Unteroffizier, ein Freund von mir und ein zuverlässiger SEAL, wusste genau, wie er mich einzuschätzen hatte. Er wusste, dass ich recht hatte und dass ich meinte, was ich sagte.

»Wir haben es verstanden, Sir«, sagte er. »Es wird nicht wieder vorkommen. Ich sorge dafür. Wir alle.«

Und so war es. Der Zug ließ mich nie wieder im Stich. Ein paar Wochen

später wurden wir in den Irak versetzt und führten einen Kampfeinsatz nach dem anderen durch, wir jagten den Feind durch das ganze Land. Die Androhung von Mikromanagement nach dem Einsatz auf See war ausreichend gewesen, um ihre Einstellung, ihr Handeln und ihr Verantwortungsgefühl zu verändern. Sie ließen nie wieder die Zügel schleifen, stattdessen war ich derjenige, der ein bisschen großzügiger werden musste, nachdem wir in den Irak gekommen waren. Ich musste sie die Dinge in die Hand nehmen lassen. Und ich musste sie Verantwortung übernehmen lassen. Ich musste sie führen lassen. Ich musste den Ausgleich finden zwischen zu viel und nicht genügend Verantwortung.

Das Prinzip

Mikromanagement und ein zurückhaltender Führungsstil sind offenbar Gegensätze.

Der Mikromanager versucht, jeden Gedanken und jede Handlung sämtlicher Teammitglieder zu kontrollieren. Mikromanagement scheitert, weil ein Einzelner nicht mehrere Personen kontrollieren kann, die eine Vielzahl von Handlungen in einem dynamischen Umfeld ausführen, in dem sich die Situation schnell und unvorhergesehen ändern kann. Mikromanagement verhindert auch die Weiterentwicklung von Untergebenen: Wenn die Leute sich daran gewöhnen, dass man ihnen sagt, was sie tun sollen, warten sie Anweisungen ab. Die Eigeninitiative lässt nach und versiegt schließlich ganz. Auch Kreativität und mutiges Denken und Handeln kommen bald zum Erliegen. Das Team wird zu einem Haufen von Automaten, folgt Befehlen, ohne sie zu verstehen, und bewegt sich nur dann vorwärts, wenn es die Anweisung dazu erhält. Ein solches Team wird niemals Größe erzielen.

Der zurückhaltende Vorgesetzte mit der Laisser-faire-Einstellung steht am anderen Ende des Spektrums. Eine solche Führungskraft schafft es nicht, eine konkrete Richtung vorzugeben – in einigen Fällen ist überhaupt keine Richtung erkennbar. Ein Team unter Mikromanagement folgt Anweisungen, ohne sich eigene Gedanken zu machen, dagegen denkt ein Team mit einem passiven Vorgesetzten zu viel. Die Mitarbeiter haben große Ideen und Pläne, erfinden neue Taktiken und Prozesse – sie fangen sogar an, ihre eigenen umfassenden Strategien zu entwerfen, die über die Grenzen ihres Verantwortungs- und Kompetenzbereichs hinausgehen. Solche großartigen Ideen und Gedanken werden zu einem massiven Problem, wenn sie nicht mit

der übergeordneten Vision und den Zielen des Unternehmens übereinstimmen. Statt das Team also auf die Erfüllung der strategischen Ziele zu bündeln, streben die Mitarbeiter in beliebige Richtungen. Es misslingt ihnen nicht nur, einander die einfachste Unterstützung zu geben, sondern oft arbeiten sie auch an Projekten oder Zielen, die unmittelbar im Widerstreit zu dem stehen, was die anderen Teammitglieder machen.

Um die beiden Führungsstile miteinander ins Gleichgewicht zu bringen, muss ein Vorgesetzter dem Team auf richtige Weise Beachtung schenken, das heißt dafür sorgen, dass er sich nicht zu weit in die eine oder in die andere Richtung bewegt. Es gibt ein paar deutliche Warnzeichen dafür, dass eine Führungskraft zu sehr den Mittelweg in Richtung eines der beiden Führungsstile verlässt. Zunächst die häufigsten Symptome für Mikromanagement:

1. Das Team zeigt zu wenig Initiative. Die Mitarbeiter handeln nur, wenn sie unmittelbare Anweisungen erhalten.
2. Das Team sucht keine Problemlösungen, sondern wartet ab, bis es eine Lösung präsentiert bekommt.
3. Selbst in Notfällen kommt das Team nicht in Bewegung und ergreift keine Maßnahmen.
4. Mutiges und aggressives Handeln wird zur Seltenheit.
5. Die Kreativität versandet.
6. Das Team neigt dazu, sich abzukapseln; es unternimmt keinerlei Anstrengung, sich mit anderen Abteilungen oder Einheiten abzusprechen aus Angst, seine Grenzen zu überschreiten.
7. Allgemein machen sich Passivität und mangelnde Reaktionen bemerkbar.

Sobald ein Vorgesetzter beim Team solche Verhaltensweisen erkennt, muss er korrigierend eingreifen. Er muss sich mit detaillierten Anweisungen zurückhalten; statt zu erklären, worin die Mission besteht und wie sie zu erfüllen ist, sollte er das übergeordnete Ziel der Mission – den erwünschten Endzustand – nennen und verdeutlichen, warum die Mission wichtig ist. Dann sollte er sein Team planen lassen, wie es die Mission angehen will. Der Vorgesetzte sollte weiterhin beobachten, was passiert, und die Fortschritte des Teams überprüfen, sich jedoch mit konkreten Anweisungen für die Umsetzung zurückhalten, es sei denn, der vom Team entwickelte Plan würde

zu extrem negativen Ergebnissen führen. Falls die Zeit und der Risikograd es erlauben, kann ein Vorgesetzter schließlich dem Team ganz freie Hand lassen und es eine Mission selbstständig planen und durchführen lassen.

In der Task Unit Bruiser wurde das während unserer Übungsdurchgänge zur Einsatzvorbereitung regelmäßig so gehandhabt. Die Führungsriege, darunter Leif, Seth Stone, der Kommandant von Delta Platoon, und die Führungsoffiziere, hielten sich im Hintergrund und ließen die untergeordneten Führungskräfte aktiv werden und die Missionen planen und durchführen. Wir konnten beobachten, wie sie nicht länger passiv auf Anweisungen warteten, was sie zu tun hatten, sondern sich rasch zu proaktiven Vorgesetzten verwandelten, die Probleme einschätzten und Lösungen anwandten.

Dies sind häufige Symptome dafür, dass ein Vorgesetzter bei seinem Team die Zügel zu locker lässt:

1. Eine fehlende Vision dessen, was das Team zu erreichen versucht und wie es dabei vorgeht.
2. Mangelnde Koordination zwischen den Teammitgliedern und Aktivitäten, die häufig miteinander konkurrieren oder sich gegenseitig behindern.
3. Die Initiative überschreitet die Autoritätsgrenzen und sowohl Einzelne als auch das Team führen Handlungen durch, die jenseits dessen liegen, wozu sie autorisiert sind.
4. Missglückte Koordination. Während ein Team unter Mikromanagement die Koordination mit anderen Teams scheut, weil es seine Grenzen nicht überschreiten will, scheitert die Koordination eines Teams ohne gute Führung nicht aus Sorge, sondern aus Unwissenheit. Im Bestreben, Probleme zu lösen und die Mission zu erfüllen, vergisst das Team, dass andere Teams ebenfalls beteiligt sein könnten, und behindert schließlich deren Aktivitäten.
5. Das Team setzt falsche Prioritäten oder verfolgt einen Lösungsweg, der nicht mit der strategischen Richtung des Teams oder der Befehlsabsicht übereinstimmt.
6. Zu viele Personen wollen die Führung übernehmen. Da jeder führen will, gibt es nicht genügend Ausführende. Anstelle von Fortschritten erlebt der Vorgesetzte Diskussionen; anstelle von Handlungen erlebt er langwierige Debatten; anstelle eines einmütigen Vorgehens erlebt er

losgelöste Individuen, die ihre eigenen Ziele verfolgen.

Wenn ein Vorgesetzter solche Verhaltensweisen beobachtet, muss er ein paar grundlegende Schritte befolgen, um das Team wieder in die Spur zu bekommen. Zunächst und vor allem ist eine klare Steuerung erforderlich. Die Mission, das Ziel und der Endzustand müssen auf einfache, deutliche und knappe Art erklärt werden. Das Team muss außerdem verstehen, welche Grenzen dabei gesetzt sind und was es tun muss, um mit diesen Grenzen umzugehen. Wenn verschiedene parallele und einander überschneidende Bestrebungen zu beobachten sind, muss der Vorgesetzte sich für eine Vorgehensweise entscheiden und diese klar umsetzen. Das Team muss auch über die Maßnahmen anderer Teams unterrichtet werden, damit eine Abstimmung erfolgen kann. Und wenn ein Team handlungsunfähig ist, weil zu viele die Führung zu übernehmen versuchen – der klassische Fall von »zu viele Trainer, zu wenige Spieler« –, muss der Vorgesetzte die Hierarchie, die Rollen und die Verantwortlichkeiten der Teamleiter unmissverständlich festlegen und ihnen die notwendigen Befugnisse einräumen.

Ich habe das bei SEAL-Task-Units erlebt, einschließlich der Task Unit Bruiser, wenn die Züge einen Missionsauftrag ohne klar zugewiesene Führungsrollen erhielten. Eine Task Unit der SEALs besteht aus zwei Zügen, jeder mit eigener Führung: ein Zugführer, ein Zug-Sergeant, ein stellvertretender Zugführer und ein Leading Petty Officer. Wenn die Züge eine Mission erhielten, ohne dass einem der Züge die Führung zugewiesen wurde, begannen sie ihre eigenen separaten und unterschiedlichen Pläne und Handlungsabläufe zu entwickeln. Je länger die Züge darüber im Ungewissen blieben, welcher von ihnen bei der Operation das Sagen hatte, desto weiter waren sie mit ihrer Planung bereits fortgeschritten, was eine Verschwendung von Zeit und Mühe bedeutete. Das lässt sich leicht vermeiden, indem ein Zug als Führungselement der Operation festgelegt wird und der andere als Unterstützungselement. Bei einer solchen klaren Anweisung wurden die Vorgehensweisen miteinander koordiniert und das Team konnte gemeinsam an einem einheitlichen Plan arbeiten.

Noch einmal: Das Entscheidende ist das Gleichgewicht. Es muss ausgewogen sein, inwieweit die Truppen bei der Umsetzung gelenkt werden und wo sie die Freiheit haben, eigene Entscheidungen zu treffen und selbst zu führen.

Geschäftliche Umsetzung

Das fertige Produkt war verkauft worden. Das Problem war nur: Das fertige Produkt war noch gar nicht fertig. Sicher, es gab ein paar funktionsfähige Betamodelle, die nach und nach von Hand gefertigt worden waren, aber es hatte sich keine Endversion herauskristallisiert. Zudem war kein standardisierter Herstellungsprozess für eine Massenproduktion festgelegt worden.

Eine zusätzliche Erschwernis ergab sich durch die Branche. Das Produkt diente der Nutzung in Autos und das war mit weiteren erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Denn erstens musste die Software zu seiner Integration kompatibel mit verschiedenen Fahrzeugherstellern beziehungsweise ihren Modellen sein. Zweitens musste das Produkt in vorgegebene Freiräume passen, die keine größeren Änderungen der Form oder des Volumens der Fahrzeuge erlaubten. Und schließlich bestand angesichts der Sicherheitsvorgaben bei der Fahrzeugproduktion nur sehr wenig Spielraum im Hinblick auf das Material, das für die Herstellung verwendet werden konnte.

Als ich auftauchte, um Schulungen für die neuen Führungskräfte in diesem wachsenden Unternehmen abzuhalten, schien alles in bester Ordnung zu sein. Das Unternehmen war zwar gut etabliert und schon seit vielen Jahren im Geschäft, aber es befand sich gerade in einer Wachstumsphase und brauchte Lehrgänge für die beförderten und neu eingestellten Führungskräfte. Die Stimmung im Unternehmen war hervorragend und die Mitarbeiter erfüllt von den Möglichkeiten und den vielversprechenden Fortschritten, die sich abzeichneten.

Es herrschte große Zuversicht. Ein Großteil des Unternehmenswachstums verdankte sich der erkennbaren großen Nachfrage nach einem neuen Produkt, das die Firma demnächst auf den Markt bringen sollte. Als ich erstmals vorstellig wurde, um mit der Firma zusammenzuarbeiten, befand sie sich in den letzten Phasen der Markteinführung des neuen Produkts. Der Großteil der Arbeit am Design war getan, vorbereitende Softwaretestläufe hatte man durchgeführt und den Herstellungsprozess für die Adaption des finalen Designs in Gang gesetzt. Der Verkauf hatte bereits begonnen und lief erfolgreich. Insgesamt war ich beeindruckt von der Situation und wie alles voranging. Den Großteil meiner Zeit verbrachte ich damit, die frisch beförderten und neu eingestellten Führungskräfte zu schulen. Die restliche

Zeit machte ich mich mit der Unternehmensführung und der geschäftlichen Situation vertraut.

Als das dreitägige Führungsseminar abgeschlossen war, das ich für die neuen Führungskräfte der Firma gegeben hatte, ging ich mit dem Plan, in sechs Wochen wiederzukommen. Dann würde ich für die Teilnehmer des ersten Seminars ein Aufbautraining anbieten und einen neuen Lehrgang für die nächsten Neueinstellungen und Beförderungen durchführen.

Doch als ich sechs Wochen später in die Firma zurückkehrte, hatte sich dort die Atmosphäre völlig verändert. Vorbei war es mit dem Enthusiasmus und der Zuversicht. Vorbei mit der Vision von Chancen und Erfolg. Jetzt herrschte eine neue Grundstimmung: Angst und Ungewissheit.

Der CEO war offen zu mir. »Ich glaube nicht, dass wir es schaffen«, sagte er im Hinblick auf die geplante Einführung des neuen Produkts. »Seit Sie das letzte Mal hier waren, sind wir kaum vorangekommen. Unser Fortschritt ist zum Stillstand gekommen. Die Teams kriegen einfach nichts auf die Reihe.«

»Meinen Sie die Teamleiter, die ich neulich unterrichtet habe?«, fragte ich und meinte damit die Gruppe von Managern der mittleren Ebene, die das Führungsgrundseminar von Echelon Front absolviert hatten.

»Nein. Absolut nicht«, erwiderte der CEO. »Die sind mein kleinstes Problem. Es sind meine Top-Führungskräfte, von denen ich keine Leistung bekomme.«

»Und woran könnte das liegen?«, fragte ich.

»Ich weiß es nicht. Aber wir müssen etwas dagegen tun. Können wir Ihre nächste Unterrichtseinheit für die Manager der mittleren Ebene verschieben, damit Sie ein paar Tage mit meinen Top-Führungskräften verbringen, um herauszufinden, was da schiefgeht?«

»Ich denke schon. Lassen Sie mich die Planung kurz absprechen.«

Ich rief Jamie an, unseren Einsatzleiter bei Echelon Front, der rasch ein paar Termine in meinem Zeitplan verschob und etwas Freiraum schuf, sodass ich der Bitte des CEO nachkommen und mich um die oberste Führungsriege des Unternehmens kümmern konnte.

»Möchten Sie mit dem Team sprechen?«, fragte der CEO.

Ich hatte für dieses Top-Führungsteam bereits einen Kurs über Extreme Ownership und die grundlegenden Prinzipien der Kampfführung gegeben. Sie schienen recht gut verstanden zu haben. Es gab nichts mehr zu sagen – ich musste reingehen und schauen, was passierte und wo das Problem lag.

»Nein«, antwortete ich, »ich habe schon genug gesprochen. Ich muss das

Team in Aktion sehen. Wann ist das nächste Meeting, bei dem die ganze Gruppe zusammenkommt?«

»Also, tatsächlich haben wir in ein paar Minuten eine Besprechung mit allen, und dann noch mal eine direkt nach dem Mittagessen. »Und zwischen diesen beiden und am Nachmittag treffe ich mich mit den Führungskräften und ihrem Teamleiter.«

»Strammer Zeitplan. Wie oft in der Woche machen Sie diese Meetings?«

»Eigentlich jeden Tag. Im Moment passiert eine Menge und ich muss die Verantwortung tragen – Extreme Ownership –, damit ich alles unter Kontrolle habe und am Laufen halte.«

»Verstehe«, antwortete ich langsam, während ich mich fragte, ob ich gerade einen ersten Hinweis auf das Problem erhalten hatte.

Wir gingen den Flur entlang und zum ersten Meeting. Das gesamte Führungsteam war anwesend. Ich dachte, das Meeting wäre eine kurze, allgemeine Aktualisierung der Ereignisse. Doch da irrte ich mich. Jede Führungskraft berichtete ausführlich darüber, was gerade in ihrer Abteilung vor sich ging. Es wurden kleinste Details behandelt, die eigentlich nicht zu den Belangen der obersten Führungsriege gehören sollten. Bei der Diskussion der Vorgehensweise wurden praktisch ununterscheidbare Optionen präsentiert und langwierige Auseinandersetzungen geführt und schließlich traf der CEO Entscheidungen, wie die verschiedenen Teams vorzugehen hatten. Die Besprechung dauerte fast zwei Stunden. Und als wäre das noch nicht schlimm genug gewesen, wurde sie nahtlos von einer weiteren abgelöst, diesmal mit dem Technikteam, das Anweisungen dazu wollte, welcher Hersteller für verschiedene Teile des Produkts beauftragt werden sollte. Dieses Meeting, das sich ebenfalls in Einzelheiten verzettelte, dauerte weitere 45 Minuten. Ehe wir es uns versahen, war es schon Mittag.

Ich ging mit dem CEO zurück in sein Büro. Während des Essens beantwortete er die zahllosen Fragen, die per E-Mail eingegangen waren, und erledigte zwei Telefonate – nicht mit seinen Führungsmitarbeitern, sondern mit Ingenieuren, die ein paar erschöpfende Details der elektronischen Komponenten erläuterten, welche in das neue Produkt eingebaut werden sollten.

Nach diesen Mail- und Telefonkonversationen gingen wir in die nachmittägliche Führungsbesprechung. Erneut hoffte ich, das Meeting wäre eine rasche Bestätigung der erzielten Fortschritte und etwaiger notwendiger Problemlösungen. Erneut lag ich falsch.

Wie schon die vorherigen entwickelte sich auch diese Besprechung rasch zu einer eingehenden Diskussion, in der detailliert jeder Aspekt der Technik, der Herstellung, des Marketings und des Verkaufs des Produkts auf den Tisch kam. Der CEO erkundigte sich genau nach jeder Facette der Planung und Umsetzung und traf Entscheidungen auf allen Ebenen. Als ich die anderen Teilnehmer beobachtete, erwartete ich, dass sich Frustration auf ihren Gesichtern abzeichnen würde. Aber die meisten machten keinen frustrierten Eindruck. Sie saßen da, starrten vor sich hin und warteten darauf, bis sie an die Reihe kamen, zu sprechen und ihre Fragen vom CEO beantwortet zu bekommen. Es waren keine Emotionen, keine Frustration und kein Drängen zu erkennen – die Gruppe zeigte keinerlei Initiative.

Zwei weitere Tage verliefen nach demselben Muster: Meetings, Meetings, Meetings. Es wurden Entscheidungen getroffen, fast jede einzelne vom CEO. Schließlich, nachdem ein Meeting beendet war, gingen der CEO und ich zurück in sein Büro.

»Sehen Sie jetzt, was ich meine?«, fragte er.

»Allerdings.«

»Sie zeigen keinerlei Initiative, sie bringen die Dinge nicht voran – sie übernehmen keine Verantwortung!«, klagte er.

»Das wurde in jeder dieser Besprechungen sehr deutlich.«

»Also. Was mach ich denn jetzt? Wie bringe ich sie dazu, Extreme Ownership zu übernehmen?«

»Die Antwort ist einfach, aber nicht bequem«, antwortete ich. »*Sie* müssen Ihnen die Verantwortung *geben*.«

»Das versuche ich doch und ich übernehme Verantwortung, um mit gutem Beispiel voranzugehen – aber sie fühlen sich überhaupt nicht verantwortlich!«, beschwerte sich mein Gegenüber.

»Ja. Genau das passiert: Sie übernehmen Verantwortung – aber Sie übernehmen *zu viel* Verantwortung«, erklärte ich ihm.

»Zu viel Verantwortung?« Er war verwirrt. »Sie haben mir gar nicht gesagt, dass so was möglich ist.«

»Doch, das ist es. Und ja, ich hätte Ihnen das deutlicher sagen müssen. Vorgesetzte können tatsächlich zu viel Verantwortung übernehmen. Es stimmt schon, bei Extreme Ownership sind Sie für alles in Ihrer Welt verantwortlich. Aber Sie können nicht jede Entscheidung treffen. Sie müssen Ihr Team dazu befähigen, zu führen und Verantwortung zu übernehmen. Deshalb müssen Sie ihm Verantwortung übertragen. Wenn eine

Führungskraft versucht, alles selbst zu machen – jeden einzelnen Schritt, den das Team macht –, dann funktioniert das nicht«, fuhr ich fort. »Vielleicht ist es der Wunsch sicherzustellen, dass alles richtig gemacht wird. Vielleicht ist es fehlendes Vertrauen, dass die untergeordneten Führungskräfte wissen, was zu tun ist. Vielleicht ist es das Ego – Vorgesetzte wollen das Gefühl haben, dass sie bei jeder kleinen Entscheidung den Ausschlag geben. Aber wenn ein Vorgesetzter zu viel Verantwortung übernimmt, bleibt keine Verantwortung übrig, die das Team oder die untergeordneten Führungskräfte übernehmen können. Deshalb verliert das Team seine Initiative. Die Mitarbeiter verlieren den Schwung. Sie werden keine Entscheidungen mehr treffen. Sie sitzen einfach da und warten, dass ihnen gesagt wird, was zu tun ist.«

Obwohl er damit eine Menge zu verarbeiten hatte, erkannte ich, dass es dem CEO vollständig einleuchtete.

»Ich hab sie erdrückt, stimmt's?«

»Na ja, das ist ein starker Begriff – er bedeutet den Tod«, scherzte ich. »Aber metaphorisch gesprochen, ja. Das ist eine gute Beschreibung für das, was passiert ist.«

»Und was mach ich jetzt?«

»Geben Sie ihnen Raum. Geben Sie ihnen Luft zum Atmen. Lassen Sie sie wieder Luft schöpfen. Sie müssen sie Entscheidungen treffen lassen. Sie müssen sie den Kurs planen lassen. Sie müssen ihnen das Ziel nennen, aber wie sie es erreichen, müssen sie selbst herausfinden. Lassen Sie sie für ihren Anteil an der Mission die Verantwortung übernehmen – wirkliche Verantwortung. Dann haben Sie ein Team mit echter, effektiver Extreme Ownership und die Leistungen gehen steil nach oben.«

»Das klingt gut. Aber wie mache ich das genau aus taktischer Perspektive?«

»Zuerst mal sollten diese ganzen Meetings gestrichen werden. Das ist einer der Gründe, warum Sie nicht vorankommen. Statt Lösungen zu finden, stellen sie Ihnen im Moment bloß die Frage nach Lösungen. Und wenn Sie ein Meeting abhalten, hören Sie auf, der Universalverantwortliche zu sein.«

»Der Universalverantwortliche? Inwiefern?«

»Indem Sie jede Frage beantworten, jedes Problem lösen und jede einzelne Entscheidung treffen. Warum sollten Ihre Führungskräfte selbst denken, wenn sie einfach auf den Universalverantwortlichen zurückgreifen können, der für sie denkt und auch die Entscheidungen für sie trifft? Und wenn dann etwas schiefgeht, können sie Ihnen die Schuld in die Schuhe schieben, weil Sie ja die Entscheidung getroffen haben. Wenn Sie das alles für sie erledigen,

müssen sie selbst weder denken noch handeln, und das tun sie dann auch nicht. Das ist der Punkt, an dem diese Leute sich befinden.«

»Aber wenn ich ihnen ihre Fragen nicht beantworte …«, begann der CEO.

Ich unterbrach ihn: »Dann beantworten sie sich ihre Fragen selbst. Sie finden selbst Lösungen. Sie arbeiten zusammen, um Probleme an der Wurzel zu lösen, statt damit zu Ihnen zu rennen.«

»Sie reden von Dezentralem Kommando, stimmt's?«

»Genau«, bestätigte ich. »Und das ist das Gleichgewicht, das Sie finden müssen, das Gleichgewicht zwischen Dezentralem Kommando und Extreme Ownership. Wenn Ihr Team zu dezentralisiert ist, weiß keiner, in welche Richtung er gehen soll. Zu viel Verantwortlichkeit, und die Leute legen keinerlei Initiative mehr an den Tag.«

»Und ich bin zu weit in diese Richtung gegangen«, erkannte der CEO. »Ich habe zu viel Verantwortung übernommen.«

»Ja, aber das ist schon in Ordnung. Sie erkennen den Zwiespalt. Lassen Sie das Pendel jetzt zurückschwingen – aber achten Sie darauf, dass es nicht zu weit in die andere Richtung schwingt. Diesen Fehler erlebe ich immer wieder: Die Leute korrigieren sich zu stark. Also, leiten Sie die Veränderung ein. Streichen Sie ein paar von diesen Meetings. Lassen Sie die Teams und die Führungskräfte Entscheidungen treffen. Aber nehmen Sie sich nicht vollständig zurück. Sie müssen das Boot nicht rudern – nicht mal lenken. Sie müssen nur dafür sorgen, dass es den richtigen Kurs einschlägt.«

In den folgenden Wochen passte der CEO den Grad seiner Kontrolle an. Ein paar Mal musste ich ihn bremsen und ihn von seiner Neigung abbringen, alles selbst zu machen. Aber er bekam sich in den Griff und recht bald zeigten sich erste Veränderungen bei den ihm unterstellten Führungskräften wie auch dem übrigen Team. Innerhalb weniger Wochen veränderte sich ihre Einstellung. Führungskräfte auf jeder Teamebene fingen an zu führen. Sie übernahmen Verantwortung. Fortschritt setzte ein und das Team brachte das Produkt wieder auf die Zielgerade für die Markteinführung.

KAPITEL 3

Resolut, aber nicht herrisch

Leif Babin

Süd-Ramadi, Irak: 2006

Nur wenige Meter über unseren Köpfen zogen hellorangefarbene Leuchtraketen wie Laserstrahlen ihre Spuren nur wenige Meter über unseren Köpfen, jede Überschallpatrone sauste mit einem donnergleichen Knall vorbei.

Ach du Scheiße, dachte ich, während wir uns rasch hinter die Dachmauer duckten. *Das sind Verbündete, die da auf uns schießen.*

Ich sah hinüber zu Dave Berke, der sich neben mir niederkauerte. Wie die anderen SEALs, die mit uns auf dem Dach waren, versuchten wir, uns klein genug zu machen, dass uns nicht die Köpfe weggeschossen wurden.

Dave erwiderte meinen Blick und schüttelte den Kopf mit einem Lächeln, in dem sich Humor und Besorgnis mischten.

»Das ist nicht gerade cool«, meinte er – die Untertreibung des Jahres.

Dave Berke war Major der US-Marineinfanterie. Der gelernte Kampfpilot war führender Ausbilder an der legendären US Navy Fighter Weapons School gewesen, besser bekannt als TOPGUN. Dave hatte das Cockpit hinter sich gelassen und diente freiwillig am Boden als Fliegerleitoffizier am gefährlichsten Ort des Irak: in Ramadi.

Er leitete ein Supporting Arms Liaison Team (SALT), das der 5. Air-Naval Gunfire Liasion Company der Marineinfanterie angegliedert war. Dave und seine zwölf Marines von SALT 6 begleiteten Charlie Platoon bei der Koordination der Flugzeuge, die diesen Einsatz aus der Luft unterstützten. Sie marschierten mit uns zu Fuß als Speerspitze der Operation aus Einheiten der Army und der irakischen Armee.

Ein US-Panzer in etwa 180 Meter Entfernung hatte eine Salve aus seinem Maschinengewehr direkt oberhalb unserer Position abgefeuert. Es war ein irrtümlicher Beschuss der eigenen Streitkräfte, ein Blue-on-blue in der Sprache des US-Militärs. Durch feindliche Schüsse getötet oder verwundet

zu werden war das eine. Durch unsere eigenen Streitkräfte ums Leben zu kommen war etwas viel Schlimmeres.

Das war viel zu nah, um ruhig zu bleiben, dachte ich in den folgenden Sekunden, während ich mich so tief wie möglich hinter die niedrige Betonmauer duckte, die unseren einzigen Schutz darstellte. Wir mussten das augenblicklich beenden und den Panzer davon benachrichtigen, dass wir Verbündete waren. Dazu musste ich den Panzerkommandanten direkt über Funk kontaktieren und ihn anweisen, »das Feuer einzustellen«.

Das Maschinengewehr des Panzers war die M2 Browning, Kaliber .50. Sie war als »Ma Deuce« bekannt und hatte eine höllische Durchschlagskraft. Seit 1933 wurde sie vom amerikanischen Militär eingesetzt und hatte seither in jedem Krieg der USA ihre tödliche Wirksamkeit bewiesen. Jedes ihrer massiven Geschosse konnte einem Mann den Kopf sauber abreißen oder einen Großteil seiner Brust wegschießen. Es konnte auch durch Betonmauern dringen wie die, hinter der wir uns versteckten. Wir hatten soeben innerhalb von Sekunden eine vollautomatische Salve von schätzungsweise einem Dutzend Kugeln erhalten. Wenn ich das Feuer nicht augenblicklich beenden ließ und dem Panzer mitteilte, dass wir Verbündete waren, konnte das für eine Reihe von unseren Leuten furchtbare Verletzungen oder sogar den Tod bedeuten.

Nur wenige Augenblicke zuvor stand ich mit mehreren SEALs von Charlie Platoon auf dem Flachdach eines irakischen Hauses tief im feindlichen Territorium. Dave befand sich neben mir und kommunizierte mit dem Kampfflieger AC-130U »Spooky« der US Air Force, der über uns kreiste und in Tausenden Metern Höhe am nächtlichen Himmel sowohl staunenswerte Feuerkraft als auch eine hervorragende Übersicht hatte. Als erste amerikanische Truppe vor Ort in dieser unbeständigen Gegend waren wir ein paar Stunden zuvor an diesem Abend zu Fuß anmarschiert und hatten eine Position für die Scharfschützenüberwachung eingerichtet, um etwaige Angriffe Aufständischer auf die Hauptstreitkraft des Einsatzes abzuwehren: rund fünfzig amerikanische Panzer und Panzerfahrzeuge und fast eintausend amerikanische und irakische Soldaten, angeführt von der Task Force Bandit, 1. Bataillon, 37. Panzerregiment, 1. Panzerdivision. Unsere SEAL-Scharfschützen hatten gemeinsam mit unseren Maschinengewehren und Sicherheitsteams Schusspositionen eingenommen. Dave und sein Marineinfanteriefunker waren mit uns oben auf dem Dach und übermittelten Aktuelles von dem Spooky-Kampfflieger.

Wir sahen zu, wie die massive Phalanx von amerikanischen Panzern – M1A2 Abrams und M2-Bradley-Kampffahrzeuge – in unsere Richtung rollte, die Eisenbahnbrücke über den Kanal überquerte und der Straße folgte, die zu dem Ort führte, an dem wir positioniert waren. Um ein paar Palmen zu fällen und damit das Sichtfeld für unsere Scharfschützen frei zu machen, hatten unsere Sprengstoffexperten und die SEAL-Rammtrupps Sprengladungen verwendet. Wir hatten allerhand Maßnahmen getroffen, die Task Force Bandit – das Bataillon, die Kompanien und Züge – über die genaue Position unserer Scharfschützen in Kenntnis zu setzen, damit sie uns nicht mit feindlichen Kräften verwechselten. Wir hatten unsere Position auch mit einem vorher verabredeten Signal gekennzeichnet. Aber ich hatte nicht in Betracht gezogen, wie gefährlich es für uns wäre, die Explosionen zum Fällen der Bäume auszulösen.

Dies war eine der ersten großen Operationen der Strategie »Seize, Clear, Hold, Build«, um Ramadi den Händen der mörderischen Aufständischen, die die Kontrolle über die Stadt ausübten, wieder zu entreißen, und es war ein historisches und umfangreiches Unterfangen. Wochenlang war es akribisch geplant worden, wir hatten jeden vorstellbaren Notfall in Betracht gezogen. Heftige Kämpfe wurden erwartet, ebenso größere amerikanische Verluste. Die Panzersoldaten waren bereits nervös, sie rechneten mit Angriffen, als sie in das feindliche Territorium eindrangen. Auch wenn die zentralen Befehlshaber informiert worden waren, in welchem Gebäude wir unsere Überwachungsposition einrichten wollten, gelangte diese Information nicht immer bis zu den Truppen an vorderster Front des Einsatzes. Und selbst wenn sie sie erreichte, erwies es sich als schwierig, die Örtlichkeiten auf dem Schlachtplan ausfindig zu machen und in Einklang zu bringen mit den tatsächlichen Straßen und Gebäuden, wie sie sich von der Straßenebene aus darstellten. Jocko, der sich mit dem Army-Bataillon im US-Stützpunkt auf der anderen Seite der Brücke aufhielt, hatte ich über Funk informiert, dass wir eine »kontrollierte Sprengung« vornehmen würden: eine nicht zu Kampfzwecken dienende Explosion von Sprengladungen, die wir selbst angebracht hatten. Das Bataillon hatte per Funk bestätigt, dass sie das verstanden hatten. Aber wie gesagt, das war keine Garantie dafür, dass es bis zu den Panzerbesatzungen vorgedrungen war oder dass diese vollständig erfasst hatten, was das bedeutete. Die Panzer hatten mit ihren eigenen Risiken und Herausforderungen zu tun: erheblichen Gefahren durch gewaltige IEDs, die unter dem Straßenbelag versteckt waren, und feindlichen Angriffen mit

Maschinengewehren und RPG-7-Raketen.

Als unsere kontrollierten Sprengungen die Stille durchbrachen und die Flammen für einen Augenblick die Dunkelheit erhellten, musste einer der Abrams-Panzerkommandanten gedacht haben, es handele sich um einen feindlichen Angriff. Beim Anblick unserer Silhouetten auf dem Dach und im Glauben, wir wären aufständische Kämpfer, hatte er uns mit einer Maschinengewehrsalve überzogen. Wir hatten beiläufig über die Dachumrandung hinausgelugt, um zu schauen, wie die Panzerfahrzeuge sich zu uns vorarbeiteten, als die Projektile in Kaliber .50 direkt über unsere Köpfe hinweggesaust waren. Das hatte uns alle veranlasst, uns flach hinzuwerfen, um Deckung zu suchen.

Jede Nanosekunde zählte, als ich in meiner Ausrüstung nach dem Funkgerät griff.

Unser standardmäßiges Funkverfahren sah vor, dass ich direkt mit Jocko kommunizierte, der die Informationen an den neben ihm stehenden Bataillonsstab weitergab. Von dort aus ging sie weiter zur Kompanie, die sie dann an den Zug übermittelte, zu dessen Einheit der Panzer gehörte. Aber dafür war jetzt keine Zeit. Es kam auf jeden Moment an. Ich musste sofort direkt mit *diesem* Panzer Kontakt aufnehmen, sonst konnte uns die nächste -Ladung seines Maschinengewehrs in Stücke reißen – auch wenn das Kaliber .50 immer noch besser war als ein Schuss aus einem Geschützturm mit einer 120-mm-Glattlaufkanone, was als Nächstes passieren konnte.

Rasch wechselte ich zum Funkkanal der Panzerkompanie und drückte die Taste. »Feuer einstellen, Feuer einstellen«, rief ich. »Ihr schießt auf Verbündete.«

Der Empfang des Funkspruchs wurde bestätigt. Der Beschuss hörte auf.

Das war knapp, dachte ich. Ich war nicht wütend, eher besorgt darüber, wie schnell ein Eigenbeschuss passieren konnte, trotz unserer intensiven Bemühungen, das Risiko eines Blue-on-blue zu vermeiden.

Dass ich die Möglichkeit hatte, mein Funkgerät auf ein anderes Netz umzustellen und direkt mit dem Panzer zu sprechen, der uns beschossen hatte, war vielleicht unsere Rettung. Es war eine missionsentscheidende Möglichkeit, auf die ich mich bei fast jedem Kampfeinsatz verließ, ebenso wie die anderen Führungskräfte von Charlie Platoon und der Task Unit Bruiser. Als wir SEALs zuerst in Ramadi eingetroffen waren, hatten wir das Funknetzwerk der Army und der Marineinfanterie nicht verstanden und waren nicht in der Lage gewesen, direkt über Funk mit ihnen zu

kommunizieren.

In den SEAL-Teams hatten wir eine andere Kultur, andere Taktiken und eine andere Montur als unsere Brüder bei der Army und der Marineinfanterie. Das zeigte sich nirgends deutlicher als bei unserer Funkausrüstung. Sie verwendeten ein völlig anderes System. Damit wir mit ihnen sprechen konnten, mussten wir die Nutzung ihres Systems erlernen. In einem SEAL-Zug ist der Funker typischerweise der Kommunikationsexperte, der die Funkgeräte einrichtet und für jeden im Zug die Probleme löst. Wir waren daran gewöhnt, uns bei allen Fragen zum Thema Funkverkehr auf unseren SEAL-Funker zu verlassen. Wenn es bei früheren Einsätzen ein Problem mit dem Funkgerät gegeben hatte, musste man es nur aus der Montur ziehen und dem Funker übergeben, der es dann reparierte oder gegen ein neues austauschte. Außerdem verließ sich der Vorgesetzte bei der gesamten Kommunikation mit dem Tactical Operations Center und allen Einheiten außerhalb des SEAL-Trupps oder -Zugs auf den SEAL-Funker. In Ramadi wurden wir jedoch oft in kleine Einheiten unterteilt, und es gab nicht genügend SEAL-Funker für alle. So konnte es vorkommen, dass man selbst als Funker eines Elements fungierte, wenn der tatsächliche SEAL-Funker einem anderen Element oder Trupp in einem anderen Gebäude oder gar einem gänzlich anderen Einsatz zugeteilt war.

Als Task-Unit-Kommandant und früherer SEAL-Funker erkannte Jocko, dass jedes Mitglied der Task Unit Bruiser mit unseren Funkgeräten umgehen können musste. Er wusste, wir mussten alle lernen, wie wir unsere Funkgeräte einstellten, damit jeder von uns direkt mit den Soldaten sprechen konnte, an deren Seite wir kämpften und auf deren Unterstützung wir angewiesen waren, wenn wir in Schwierigkeiten gerieten. Es war eine entscheidende Fähigkeit, um im Kampfgebiet Leben zu retten.

»Sorgt dafür, dass ihr alle wisst, wie ihr euer Funkgerät bedient«, befahl Jocko bei einer kurzen Einweisung im Missionsplanungsraum von Charlie Platoon. Selbst für einen SEAL war Jocko ein großer, finster aussehender und einschüchternder Typ. Man hätte meinen können, dass wir taten, was immer Jocko sagte. Wenn nicht aus Angst vor seinem Zorn, so doch weil wir seine Führung und seine Erfahrung respektierten.

Aber wir lernten nicht, mit unseren Funkgeräten umzugehen. Jedenfalls die meisten von uns nicht. Es war nicht so, als hielten wir es für unwichtig oder als würden wir Jocko nicht respektieren. Das taten wir sehr wohl. Aber wir waren einfach überlastet und in unseren straffen Zeitplänen hatten andere

drängende Probleme immer Vorrang. Jockos Anweisung, den Umgang mit unseren Funkgeräten zu lernen, geriet ins Hintertreffen. Die meisten von uns kamen einfach nie dazu.

Ein paar Tage nach Jockos Anordnung erhielt die Task Unit Bruiser die Genehmigung, eine nächtliche Razzia durchzuführen, um die Führer einer irakischen aufständischen Terrorzelle, die für mehrere tödliche Angriffe auf amerikanische und irakische Truppen in Ramadi verantwortlich war, gefangen zu nehmen oder zu liquidieren. Charlie Platoon hatte die Führung und entwarf die Planung. Wie wir es vor jedem Einsatz taten, riefen wir die Truppen zu einer Missionseinweisung zusammen, bekannt als »Einsatzbefehl«. Die Hauptführer standen auf und stellten ihre jeweiligen Teile des Plans vor. Wir sprachen alle Einzelheiten durch und beantworteten etwaige Fragen.

Als wir den Einsatzbefehl beendet hatten, erhob sich Jocko auf und gab ein paar letzte strategische Kommentare. Schließlich stellte er eine Frage, die uns eiskalt erwischte.

»Wisst ihr alle, wie ihr die Funkgeräte einstellen müsst?«

Die Anwesenden starrten vor sich hin. Aber keiner hatte den Mut, nein zu sagen.

Ich dachte: Wir hatten keine Zeit. Wir haben uns die Zeit nicht genommen.

Aber Jocko brauchte keine Antwort. Zweifellos konnte er unseren leeren Blicken und den ausbleibenden Reaktionen entnehmen, dass die meisten SEAL-Einsatzkräfte in diesem Raum, die kurz davorstanden, die Razzia durchzuführen, nicht wussten, wie sie ihre Funkgeräte selbst einstellen konnten.

Jocko sah einen der SEALs an, einen Neuen im Zug, den wir nach einer Figur aus dem Film *Zurück in die Zukunft* »Biff« nannten.

»Biff, zeig mir mal dein Funkgerät«, sagte Jocko. Biff gehorchte sofort, löste die Verbindung zu seinem Headset, öffnete die Schnellverriegelung, zog das Funkgerät aus seiner Montur und reichte es Jocko. Es gab eine Funktion bei dem Gerät, um den Speicher zu löschen, sodass es neu programmiert werden musste. Jocko löschte die Gerätedaten und gab es Biff zurück.

»Neu programmieren«, wies Jocko ihn an.

Biff starrte mit großen Augen zurück. Er wusste nicht, wie man sein Funkgerät neu programmierte. Es war eine unangenehme Situation, vor allen Mitgliedern unseres SEAL-Zugs und der Task Unit herausgerufen zu werden und Jockos Befehl nicht ausgeführt zu haben. Aber er war nicht der Einzige,

die meisten von uns saßen schließlich im selben Boot.

Jocko war nicht verärgert. Ihm war klar, dass viele Anwesende nicht gelernt hatten, die Funkgeräte zu programmieren, und zwar nicht aufgrund von bewusster Befehlsverweigerung, sondern weil wir die Wichtigkeit nicht vollständig begriffen hatten. Und da uns die Wichtigkeit nicht zur Gänze bewusst war, hatten wir uns die Zeit zum Lernen nicht genommen. Aber Jocko machte keinen Rückzieher. Er ließ nicht locker. Er hielt die Stellung und forderte den Standard ein. Er wusste, wenn wir draußen auf dem Kampffeld waren, in kleineren Elementen und außerhalb der Reichweite von Hilfe oder Unterstützung, mussten wir selbst mit unseren Funkgeräten umgehen können. Beim Dezentralen Kommando war es unerlässlich, dass Führungskräfte auf allen Ebenen vollkommen eigenverantwortlich handelten und bereit waren, das zur Erfüllung der Mission Notwendige zu tun.

Er wandte sich an den erfahrensten SEAL-Funker von Charlie Platoon: »Bring Biff bei, wie er sein Funkgerät neu programmiert.«

Für uns anderen fügte Jocko hinzu: »Alle anderen sorgen dafür, dass sie wissen, wie ihre Funkgeräte bedient werden. Das kann euch das Leben retten. Und wenn ihr das bis zur nächsten Mission nicht könnt, verlasst ihr nicht dieses Gelände.«

Bis zum nächsten Kampfeinsatz konnte jeder im Zug – jeder SEAL in der Task Unit Bruiser – mit seinem Funkgerät umgehen; wir hatten es mehrfach geübt. Der Chef hatte uns alle herausgefordert und klargestellt, dass er die Befolgung seiner Anweisungen erwartete, ausnahmslos.

Für Führungskräfte ist es oft nicht leicht zu wissen, wann und wo sie hart bleiben müssen. In den SEAL-Teams wie auch in jeder anderen Organisation werden Vorgesetzte, die ständig die Peitsche knallen lassen und ihre Mitarbeiter wegen belangloser Probleme runtermachen, verachtet und nicht respektiert. Solche Führungskräfte sind ineffektiv und nur wenige folgen ihnen, wenn es darauf ankommt. Ein Vorgesetzter sollte nicht herrisch sein. Aber das Dilemma ist, dass er auch nicht nachgiebig sein und die Dinge schleifen lassen sollte, wenn die Sicherheit, der Missionserfolg und das langfristige Wohl des Teams auf dem Spiel stehen.

Hätte Jocko uns nicht herausgefordert zu beweisen, dass wir unsere eigenen Funkgeräte bedienen konnten, so hätten wir es nie getan. Es ist recht wahrscheinlich, dass unsere Unfähigkeit Leben gekostet hätte. Ich hätte es wahrscheinlich nie geschafft, direkt mit den Soldaten in den Funknetzen ihrer Kompanien und Züge zu sprechen. Hätte Jocko das nicht getan, hätte er sich

dann wirklich um die SEAL-Einsatzkräfte in der Task Unit gekümmert? Die Antwort lautet: sicher nicht. Aber Jocko wusste sich um seine Leute zu kümmern, ihr langfristiges Wohlergehen und das langfristige Gelingen der strategischen Mission im Auge zu behalten. Es gibt ein paar Standards, bei denen man einfach keine Kompromisse eingehen kann.

Bald war jeder Einzelne in der Task Unit Bruiser in der Lage, sein Funkgerät zu programmieren und zu bedienen. Als Nicht-Funker übten wir auch, die größeren Funkapparate zu verwenden, die der Funker mit sich trug, für den Fall, dass wir sie brauchten – was häufig geschah. Als andere SEALs Camp Ramadi besuchten und sich unserem Zug und der Task Unit als »Stehplatzinhaber« bei Kampfeinsätzen anschlossen, war eins der ersten Dinge, die wir ihnen beibrachten, die Programmierung ihrer Funkgeräte und die direkte Kommunikation mit den Einheiten der Army und der Marines. Jocko hatte sich durchgesetzt. In der Folge waren wir auf die Realitäten des Gefechtsfelds vorbereitet, konnten Risiken vermeiden und unsere Mission am effektivsten erfüllen.

Als ich darüber nachdachte, wie Jocko die Verantwortlichkeit eines Vorgesetzten bewiesen hatte, um zu gewährleisten, dass die Standards eingehalten werden, fielen mir auch die Augenblicke meiner Laufbahn ein, in denen ich eben dies versäumt hatte. Als junge Führungskraft wusste ich, dass es Zeiten gab, in denen wir unsere Leistung verbessern, einen weiteren Durchlauf im Kill House vornehmen (wo wir den Nahkampf übten) oder noch eine Übung durchführen mussten, um sicherzustellen, dass wir gut vorbereitet waren. Doch in diesen Augenblicken hatte ich mich manchmal nicht behauptet; ich hatte das Team nicht genügend angetrieben. Jede zusätzliche Aufgabe, die dem Team auferlegt wurde, stieß auf Widerstand und rief Klagen hervor. Und es gab Zeiten, in denen ich die Dinge schleifen ließ, wobei ich die Vorstellung von »Fürsorge für die eigenen Leute« damit verwechselte, sie nicht allzu schwer arbeiten zu lassen. Doch letztlich führte das zu einer mittelmäßigen Leistung. Und das Team verbesserte sich nie, zog einander nie zur Verantwortung. Das war ein Führungsversagen – ein Versagen meiner Führung.

Ich erkannte den Zwiespalt: Es gab andere Zeiten, in denen ich zu viel verlangte. Ich bestand darauf, dass Dinge auf eine bestimmte Weise getan wurden, weil es meine Weise war, oder ritt auf banalen, strategisch unwichtigen Angelegenheiten herum und glaubte, es sei richtig, dass ich mich durchsetzte. Das führte zu unnötigen Reibereien, hemmte die

Weiterentwicklung und hinderte die Junior-Führungskräfte im Team daran aufzusteigen. Es hielt uns davon ab, mit einem effektiven Dezentralen Kommando ordentlich zu funktionieren.

Im Laufe meiner Navy-Karriere hatte ich viele herrische Vorgesetzte erlebt und für sie gearbeitet und so wollte ich nicht führen. Manche von ihnen verlangten äußerste Disziplin, schrien ihre Leute an und zerstörten die Moral des Teams. Keiner wollte ihnen folgen. Sie erfüllten vielleicht eine unmittelbare Aufgabe, aber auf lange Sicht wurde das Wachstum ihres Teams unterdrückt. Oft hatte ich ihr negatives Beispiel deutlich vor Augen: *So ein Vorgesetzter will ich nie werden.*

Doch es gibt Zeiten, in denen jede Führungskraft ein bisschen lockerlassen und dem Team etwas Bewegungsfreiheit einräumen muss. Als wir 2005 die Task Unit Bruiser bildeten und mit der Ausbildung begannen, stand fest, dass wir im Irak kämpfen sollten. Wir wussten, dass wir mit zahlreichen US-Soldaten zusammenarbeiten würden – Infanterie-, Panzer- und Luftwaffeneinheiten. Sie alle hatten strenge Vorschriften in Bezug auf ihre Uniformen und ihre Kampfmontur. Die Soldaten trugen das offizielle Abzeichen ihrer Einheit und die amerikanische Flagge. Marines die Flagge und ihr Abzeichen mit Adler, Weltkugel und Anker. Aber die Angehörigen der SEAL-Teams trugen im Allgemeinen, worauf sie gerade Lust hatten. Häufig war das eine Mixtur aus verschiedenen Uniformen und Ausrüstungsgegenständen. Die ersten SEALs in Vietnam hatten bei Kampfeinsätzen Jeans und Jagdtarnkleidung getragen. Und viele SEALs setzten die Tradition der »unkonventionellen« Kleidung fort. Abgesehen vom Uniformstil, der uns optisch von den anderen Militäreinheiten unterschied, hatten viele SEALs spezielle Klettverschluss-Aufnäher für unsere Ausrüstung. Jeder SEAL-Zug gestaltete sich ein Abzeichen und ließ für den Zug Aufnäher anfertigen. In der Task Unit Bruiser hatte Delta Platoon ein »Knochenfrosch«-Design mit einem Deltazeichen und einem Froschskelett. Charlie Platoon hatte das Cadillac-Logo mit einer »3« und einem »C« für »SEAL-Team 3« und »Charlie Platoon« verwendet. Neben diesen Abzeichen trugen einige von uns noch andere Aufnäher, zum Beispiel die traditionelle erste Navy-Flagge – die als Gösch für die Schiffe der Navy entworfen wurde – mit dreizehn Streifen, einer Klapperschlange und den Worten »Don’t Tread on Me«, die von der Gadsden-Flagge der Amerikanischen Revolution übernommen worden waren. Häufig gestalteten sich SEALs ihre eigenen Aufnäher mit irgendeinem Logo, das sie für cool hielten, und einer Zeile oder

einem Filmzitat, das sie lustig fanden. Als wir unseren Ausbildungszyklus bei der Task Unit Bruiser begannen, war der »Fun Meter«-Aufnäher beliebt, der einen im roten Bereich stehenden Pfeil abbildete und damit anzeigte, wie viel »Spaß« wir in der Ausbildung hatten. Das war natürlich ironisch gemeint und bedeutete wirklich so viel wie: »Schluss mit lustig.« Einige SEALs hatten Aufnäher mit der Aufschrift »More Cowbell«, angeregt durch den beliebten *Saturday Night Live*-Sketch, in dem Will Ferrell die Band Blue Öyster Cult aufs Korn nimmt. Andere Aufnäher waren sogar noch stümperhafter und deutlich geschmackloser.

Ich wusste, dass all diese Aufnäher unprofessionell waren. Ich wusste, dass einige der Aufnäher ziemlich anzüglich waren und dass ich als Zugführer meine Leute wohl hätte anweisen sollen, sie zu entfernen. Aber ich fand sie auch lustig, und mir war nicht ganz klar, welche Probleme etwas so Simples wie Aufnäher uns bescheren sollten, wenn wir mit Einheiten der Army und der Marines gemeinsam eingesetzt wurden. Ich glaubte, ein Entfernen der Aufnäher würde der Moral schaden und mich übermäßig humorlos wirken lassen. Also ließ ich es durchgehen.

Jocko erkannte, dass jemand, der diese vulgären, unprofessionellen Aufnäher sah und sie ohne den Zusammenhang betrachtete, möglicherweise daran Anstoß nehmen konnte, und das würde zu Reibereien führen, die sich zu etwas Ernsterem entwickeln mochten. Ich weiß, dass Jocko viele der Aufnäher ebenfalls für witzig hielt. Aber er wusste auch, wenn nur die Möglichkeit bestand, dass sie uns irgendwelche Schwierigkeiten bereiteten, das die Sache nicht wert war. Es konnte die Chancen unserer Task Unit beeinträchtigen, für den Irak-Einsatz ausgewählt zu werden. Wenn wir im Irak eingesetzt wurden, was wir hofften, würden die Einheiten der Army und der Marineinfanterie, mit denen wir zusammenarbeiteten, uns zunächst nach unserem Erscheinungsbild beurteilen. Sie waren stolz auf tadellose Uniformen als Zeichen für Ordnung und Disziplin. Mit unseren beliebigen, selbst gebastelten Aufnähern wäre der erste Eindruck, den die Soldaten von der Task Unit Bruiser bekamen, nicht gut. Jocko wusste, dass das wichtig war, und hatte kein Problem damit, das Urteil über die Aufnäher zu fällen.

»Macht die Aufnäher ab«, sagte Jocko. Ich versprach, mich darum zu kümmern.

Dann sprach er das Thema vor der gesamten Task Unit Bruiser an.

»Keine Aufnäher mehr bei der Task Unit Bruiser. Die Aufnäher, die viele von euch getragen haben, sind unprofessionell. Mir ist klar, dass sie witzig

sind. Aber lustige Aufnäher helfen uns nicht, eine starke Beziehung zu den konventionellen Streitkräften zu knüpfen, mit denen wir gemeinsam dienen. Sie schränken unsere Fähigkeit ein, im Kampfbereich der Army und der Marines zu operieren. Sie werden uns daran hindern, den Feind zu bekämpfen und zu vernichten.«

»Keine Aufnäher«, wiederholte er. »Keine. Ist das allen klar?« Die einzige Ausnahme war die reguläre amerikanische Flagge, die zu tragen wir berechtigt waren. Jockos Senior Enlisted Advisor, der Senior Chief der Task Unit, stellte sicher, dass die Anweisung des Chefs ohne Ausnahme ausgeführt wurde.

»Roger«, bestätigten wir im Militärjargon für »verstanden«. Die Task Unit – insbesondere Charlie Platoon – war nicht glücklich darüber, aber jeder verstand und würde gehorchen. Die neuen Standards waren gesetzt, die Grenzen abgesteckt worden. Alle Aufnäher wurden entfernt.

Aber als die Monate vergingen und die Task Unit Bruiser schließlich für den Einsatz im Irak ausgewählt wurde, hatte ich persönlich das Gefühl, dass sie eine historische Einheit war mit der Bestimmung, auf dem Gefechtsfeld Großes zu leisten, und dass wir einen offiziellen Aufnäher brauchten. An einem freien Tag, einer der seltenen Gelegenheiten ohne Jocko, waren wir surfen, und ich besprach die Angelegenheit mit meinem engen Freund Seth Stone, dem Kommandanten von Delta Platoon.

»Bro, wir brauchen einen Aufnäher für die Task Unit Bruiser«, sagte ich. »Ich weiß, Jocko hat gesagt, keine Aufnäher. Aber ich finde, wir sollten einen entwerfen und für alle herstellen lassen.«

»Einverstanden«, erwiderte Seth. Wir beide liebten und bewunderten Jocko. Wir respektierten seine Führung. Wir waren selten über irgendetwas anderer Meinung als er, weder im Großen noch im Kleinen. Aber wir wussten, dass ein Task-Unit-Aufnäher wichtig für den Zusammenhalt der Einheit war. Wir wussten, es gab einen Unterschied zwischen anstößigen Aufnähern und einem Aufnäher mit einem Logo, das die Task Unit repräsentierte.

»Wir müssen es heimlich machen. Und Jocko darf sie nicht sehen.«

»Machen wir«, stimmte Seth zu.

Später bei mir zu Hause gestalteten Seth und ich zwei verschiedene Aufnäher, die jedes Mitglied der Einheit auf der Schulter tragen sollte. Beide waren rund, sandfarben und trugen oben den Aufdruck »Task Unit Bruiser«. Seth verzierte einen Aufnäher mit einem Kuhschädel mit abwärts gedrehten Hörnern, darunter standen die Worte »Big Balls in Cowtown«. Als Texaner

waren Seth und ich große Fans des klassischen Countrysongs »Big Ball's in Cowtown« von Bob Wills and His Texas Playboys. Das Wortspiel schien höchst passend, denn wir hatten gerade erfahren, dass wir nach Ramadi geschickt werden würden. Ich entwarf einen anderen Aufnäher mit Humungus, dem muskelbepackten Anführer der postapokalyptischen Gesetzlosen aus dem *Mad-Max*-Teil *Der Vollstrecker*, der eine Hockeymaske trägt und eine großkalibrige Kurzwaffe schwingt. Darunter stand »The Ayatollahs of Rock N Rolla«, eine Anleihe bei dem Titel, der Humungus im Film verliehen wird.

Bis zu unserem Einsatz waren es nur noch ein paar Wochen. Ich fand rasch einen Laden, der unsere Entwürfe nähen, die Aufnäher herstellen und die Klettverschluss-Rückseite hinzufügen konnte, die zur einfachen Anbringung an und Entfernung von unseren Kampfuniformen notwendig war. Nur wenige Tage vor unserer Abreise in den Irak trafen die Abzeichen ein. Ich warf das Paket ungeöffnet in einen meiner Seesäcke, kurz bevor er in das Flugzeug geladen wurde, das uns ausfliegen sollte. Nachdem wir in Ramadi eingetroffen waren, holte ich das Paket, ohne dass Jocko es mitbekam, und zog Seth beiseite. Wir öffneten es und nahmen uns genügend Aufnäher für die Mitglieder unseres Zugs. Heimlich verteilten wir sie an jeden in der Task Unit Bruiser, mit Ausnahme von Jocko und seiner unmittelbaren Hauptquartier-Mannschaft.

Im Stützpunkt oder bei Kampfeinsätzen in Sichtweite von Jocko und seinem Senior Enlisted Advisor trug niemand andere Aufnäher als die standardmäßigen mit der amerikanischen Flagge. Aber alle SEALs von Charlie und Delta Platoon und unsere Sprengstoffexperten hatten die Aufnäher versteckt in der Cargotasche am Oberarm unserer Kampfuniformen. Bei den Einsätzen, bei denen Jocko im TOC zurückblieb, gaben wir beim Start unseres Humvee-Konvois vom Stützpunkt einen Funkspruch über das interne Netz aus: »Aufnäher drauf.« Jeder holte seinen Task-Unit-Bruiser-Aufnäher aus der Tasche und befestigte ihn an dem Klettband außen auf der Uniform. Jetzt waren wir bereit, als Task Unit Bruiser in den Kampf zu ziehen, um dem Feind zu begegnen und ihn zu vernichten.

Aber wie bei jedem offenkundigen Regelverstoß war es nur eine Frage der Zeit, bis wir aufflogen. Der schicksalhafte Moment trat bei einem der ersten größeren Einsätze ein, an dem die Task Unit Bruiser teilnahm. Ein ziviler Journalist, der die Einheit der Army, mit der wir zusammenarbeiteten,

begleitete, machte einige Fotos von SEALs der Task Unit Bruiser in Aktion. Die Bilder wurden an die Mitarbeiter der höheren Kommandostellen weitergeleitet und schließlich auch an Jocko und seinen Senior Enlisted Advisor. Auf den Fotos war der Aufnäher der Task Unit Bruiser auf den Schultern etlicher unserer SEALs gut zu erkennen.

Der Senior Enlisted Advisor regte sich darüber auf und machte sich bereit, den Hammer auf uns niedersausen zu lassen. Er versuchte nur, seinen Job zu machen und Jockos Anweisung durchzusetzen. Ich erwartete, Jockos Zorn zu spüren zu bekommen, und da ich den Verstoß in die Wege geleitet hatte, wollte ich die Hauptlast der Bestrafung tragen.

Aber ein Tag verging. Und dann ein weiterer. Jocko erwähnte es nicht. Ich war überrascht. Jocko wusste, dass wir seiner Anweisung zuwidergehandelt hatten – bewusster Ungehorsam. Aber in diesem Fall ritt Jocko nicht darauf herum und erzwang nicht die Einhaltung der von ihm erlassenen Regel. Er ließ es zu.

Als ich darüber nachdachte, warum er mich nicht zur Rede gestellt hatte, wurden mir die Gründe klar, und später, als wir aus dem Einsatz nach Hause zurückkehrten, bestätigte er meine Überlegungen. Jocko hatte erkannt, dass die Task-Unit-Aufnäher unseren Zusammenhalt stärkten – sie waren eine Quelle des Stolzes. Er wusste auch, dass wir alle anderen Aufnäher entfernt hatten; keiner trug noch das Sortiment anstößiger, unprofessioneller Aufnäher, das er in den Staaten gesehen hatte. Stattdessen hatten alle denselben einheitlichen sandfarbenen Task-Unit-Bruiser-Aufnäher, der zu unseren Uniformen passte. Er wusste, wenn wir die Aufnäher vor ihm verbargen, dann verbargen wir sie auch vor anderen amerikanischen Einheiten im Stützpunkt.

Obwohl Jocko uns nie mitteilte, dass wir die Aufnäher tragen dürften, erlaubte er uns, die Regeln zu beugen. Und da die Aufnäher einzigartig waren und zu unserem Ruf im Kampfeinsatz passten, statt uns den Soldaten und Marines zu entfremden, festigten sie unsere Vorstellung davon, dass wir eine zusammengehörige Einheit waren. Am Ende unseres Einsatzes gaben wir einige Task-Unit-Bruiser-Aufnäher den zentralen Führungskräften der Army und der Marineinfanterie, mit denen wir eng zusammengearbeitet hatten, darunter auch dem Colonel, der für die gesamte Kampfbrigade verantwortlich war.

Dass Jocko sich durchgesetzt und auf der Richtlinie beharrt hatte, um zu gewährleisten, dass wir unsere Funkgeräte programmieren konnten, uns aber

beim Tragen der Aufnäher eine gewisse Freiheit einräumte, war ein starkes Beispiel für das Ausgleichen des Widerspruchs. Es gibt Zeiten, da muss man Festigkeit zeigen und Regeln durchsetzen, und es gibt Zeiten, die Zügel locker zu lassen und eine Regelüberschreitung zu tolerieren. Diesen Ausgleich zu finden ist wichtig für Führungskräfte, um ihrem Team die maximale Leistungsfähigkeit zu entlocken.

Das Prinzip

Auf der einen Seite dürfen Führungskräfte nicht zu nachgiebig sein. Doch auf der anderen Seite dürfen sie auch nicht herrisch auftreten. Sie müssen hohe Standards festlegen und das Team dazu anhalten, diese Standards zu erreichen, doch bei Angelegenheiten von geringer strategischer Bedeutsamkeit dürfen sie nicht tyrannisch oder unflexibel sein. Für diesen Ausgleich muss ein Vorgesetzter sorgfältig abwägen, wann und wo die Zügel straff gehalten werden müssen und wann ein bisschen Freiraum möglich ist. Er muss bestimmen, wann er nachrangigen Führungskräften zuhört und ihnen Verantwortung einräumt, womit er sich an ihre Belange und Bedürfnisse anpasst.

Manchmal wird der Begriff »Führungskapital« verwendet, um die sorgfältige Analyse zu bezeichnen, die ein Vorgesetzter vornehmen muss, um diesen Zwiespalt auszugleichen. Führungskapital ist die Bestätigung, dass jeder Vorgesetzte nur ein begrenztes Maß an Macht besitzt. Es kann unüberlegt verschleudert werden, wenn er auf Angelegenheiten beharrt, die banal und strategisch unwichtig sind. Dieses Kapital wird allmählich im Laufe der Zeit durch Vertrauensaufbau gewonnen, durch den die Führungskraft zeigt, dass sie das langfristige Wohl des Teams und die Mission im Sinn hat. Bei einem klugen Einsatz von Führungskapital erhalten diejenigen Bereiche Priorität, in denen Vorschriften kompromisslos befolgt und durchgesetzt werden müssen, während bei anderen ein gewisser Spielraum zugelassen wird.

Wie wir schon im Kapitel 8 »Dezentrales Kommando« von *Extreme Ownership* geschrieben haben, ist die wichtigste Erklärung, die ein Vorgesetzter dem Team geben kann, die Frage »Warum?«. Insbesondere wenn er die Zügel straff halten und die Einhaltung durchsetzen muss, sollte dies immer mit einer Erklärung verbunden sein, warum das wichtig ist, warum es zum Erfüllen der Mission dient und welche Konsequenzen ein

Verstoß mit sich bringt. Es sollte niemals mit der Einstellung erfolgen »Weil ich es sage«. Das führt zu wesentlich mehr Widerstand und macht es schwieriger, das Team zur Einhaltung der Regeln zu bringen, die Sie durchzusetzen versuchen. Als Vorgesetzter müssen Sie den Widerspruch ausgleichen, in den entscheidenden Punkten entschlossen, aber nicht anmaßend zu sein; niemals jedoch unflexibel und kompromisslos bei Angelegenheiten, die für das Gesamtwohl des Teams und der strategischen Mission von untergeordneter Bedeutung sind.

Geschäftliche Umsetzung

»Ich habe eine Menge über Patton gelesen«, erklärte der Executive Vice President stolz und bezog sich dabei auf General George S. Patton, den berühmten General der US Army, dessen Heldentaten im Zweiten Weltkrieg legendär sind. »Ich fand es toll, dass Sie Patton in Ihrer Präsentation erwähnt haben. Ich möchte hier genauso eine disziplinierte Organisation haben, wie sie Patton vorschwebte. Wir brauchen Leute, die Befehle ausführen und sie nicht hinterfragen.«

Ich erkannte sofort, dass der Executive Vice President (EVP) keine Militärerfahrung hatte. Offensichtlich hatte er ein falsches Verständnis davon, wie effektive Führungskräfte beim Militär ihre Teams führen. Denn das geschieht nicht durch rigide Autorität: *Mach das, weil ich es sage, oder du wirst bestraft.* Sicher, manche beim Militär versuchen, auf diese Weise zu führen. Aber das ist nie erfolgreich.

Ich saß mit dem EVP in einem Konferenzraum, um mehr über ihn und seine Rolle in der Firma zu erfahren. Im Rahmen unserer Echelon-Front-Führungsbeurteilung für das Führungsentwicklungs- und Orientierungsseminar waren solche Eins-zu-eins-Begegnungen entscheidend, um die Herausforderungen und Reibungspunkte innerhalb der Organisation zwischen Vorgesetzten, Abteilungen, Teams und Strategien zu erkennen. Für unser Team von Echelon Front waren das wichtige Informationen, die es uns ermöglichten, unser Führungsseminar so anzupassen, dass die tatsächlichen Herausforderungen berücksichtigt wurden und eine Problemlösung zum Zuge kommen konnte.

Das Unternehmen des EVP konnte auf eine lange Qualitäts- und Dienstleistungsgeschichte zurückblicken. Doch vor Kurzem hatte die Firmenleitung das Ziel einer Expansion über den regionalen Bereich hinaus,

der traditionell ihren Markt gebildet hatte, ins Auge gefasst. Dafür musste das Unternehmen, das sich bisher auf die umfassende Erfahrung und die interne Ausbildung seiner Führungskräfte verlassen hatte, nun Standardprozesse entwickeln, damit alle Teams und alle Abteilungen am selben Strang zogen.

Der EVP hatte an meiner einführenden Führungspräsentation teilgenommen. Während der anschließenden Fragerunde hatte ich mich auf General Patton bezogen. Das hatte bei ihm offensichtlich Anklang gefunden.

»Disziplin gleich Freiheit«, sagte der EVP und zitierte damit Jockos Mantra, das wir in der Übungssitzung gerade behandelt hatten. »Ich habe versucht, bei unserem Team hier Disziplin einzuführen. Davon könnten wir noch eine Menge mehr gebrauchen.«

»In welcher Hinsicht?«, fragte ich, um mehr zu erfahren.

»Handys«, erklärte der EVP. »Es macht mich rasend. Jedes Mal, wenn wir in einem Meeting sitzen, holt irgendeiner unweigerlich sein Telefon hervor. Da stehe ich vor einer Gruppe und versuche, ein paar entscheidende Punkte zu vermitteln, und dann sehe ich, wie jemand am Handy seine E-Mails beantwortet. Oder jemand verlässt den Raum, um einen Anruf entgegenzunehmen, während ich dabei bin, wichtige Informationen weiterzugeben. Sie machen das sogar bei unserem CEO.« Der EVP war fassungslos über ein derartiges Verhalten.

»Das kann frustrierend sein«, stimmte ich ihm zu. »Bei unserer Arbeit mit Echelon Front erleben wir das auch andauernd. Aber offensichtlich gibt es wichtige Dinge, die zum Wohl der Firma unmittelbare Aufmerksamkeit erfordern.«

»Nicht in meinen Meetings«, prahlte der EVP. »Ich habe das all unseren Abteilungsleitern und Vorgesetzten klar gesagt: keine Handys in meinen Meetings.«

»Wie setzen Sie das durch?«

»Ganz einfach. Vor jeder Sitzung lasse ich jeden Einzelnen das Handy hervorholen und ausschalten. Dann müssen sie das Telefon hochhalten und mir zeigen, dass es komplett ausgeschaltet ist. Ich fange nicht mit der Sitzung an, bis ich sehe, dass alle gehorcht haben.«

Der EVP war zufrieden mit sich und sichtlich stolz, dass er sich durchsetzte, kompromisslos in seinem Bestreben war und dem Team strenge Regeln vorgab.

»Und wie hat das Team darauf reagiert?«

»Die meckern natürlich. Aber ich halte daran fest, genau wie Patton es täte.«

»Wie wichtig sind denn diese Meetings?«

»Oh, sehr wichtig«, beharrte der EVP. »Ich stelle die neuen Verfahrensrichtlinien vor, an die sich jetzt jeder halten soll. Die Anweisung kam direkt vom CEO, und ich werde das umsetzen, egal wie sehr die sich sträuben. Außerdem, was könnte denn schon so wichtig sein, dass sie nicht mal eine oder zwei Stunden ihre Handys abschalten können, um sich darauf zu konzentrieren, was ich mit ihnen zu besprechen habe?«

»Na ja, ich kann mir schon ein paar Dinge vorstellen, die Vorrang haben könnten«, erwiderte ich. »Was wäre zum Beispiel bei einem unmittelbaren drängenden Problem mit einem wichtigen Kunden, das eine schnelle Lösung erfordert, um die Beziehung aufrechtzuerhalten, damit Ihnen kein großer Abschluss durch die Lappen geht? Oder ein massives Qualitätsproblem, das zu wütenden Kunden und einer schlechten Presse führen kann, die sich auf Ihr Marktwachstum auswirkt? Oder ein maßgeblicher Sicherheitsvorfall, der zu Verletzten oder Toten führt?«

Der EVP nickte, womit er signalisierte, dass derartige Ereignisse Vorrang vor seinem Meeting hätten. »Schauen Sie mal«, sagte er, »ich versuche bloß, im Team Disziplin durchzusetzen. So wie Patton es täte – wie Sie und Jocko es erwähnt haben. Wenn wir in kleinen Dingen diszipliniert sind, überträgt sich das nicht auch auf die Disziplin bei größeren Angelegenheiten?«

»Disziplin selbst in den kleinen Dingen ist wichtig. Aber als Vorgesetzter müssen Sie sorgfältig den Zwiespalt abwägen, der zwischen diesen beiden widersprüchlichen Kräften liegt: zu verstehen, wo Sie Härte beweisen und wo Sie nachgeben müssen. Sie müssen sich gut überlegen, wo Sie beharren und Richtlinien durchsetzen.«

»Sicher haben Sie den Begriff ›Führungskapital‹ schon mal gehört«, fuhr ich fort. »Als Vorgesetzter haben Sie nur ein begrenztes Maß an Autorität, und Sie müssen klug entscheiden, wo Sie sie einsetzen. Es kommt mir so vor, als würden Sie eine Menge Ihres Führungskapitals auf Handys verwenden, obwohl es anderswo bessere Dienste leisten könnte. Sie haben erwähnt, dass es Widerstand gegen die neuen Verfahrensrichtlinien gibt. Können Sie mir mehr darüber sagen?«

»Ich stoße auf eine Menge Widerstand«, gab er zu. »Viele unserer Führungskräfte haben ihre eigenen Methoden. Und sie wollen keine Veränderung.«

»Tja, das ist eine ganz normale menschliche Reaktion«, erklärte ich. »Die Leute wollen weiterhin tun, was sie immer schon getan haben. Es liegt an

Ihnen, ihnen deutlich zu machen, warum sie etwas ändern müssen – warum sie die neuen Verfahrensrichtlinien anwenden sollen. Wenn sie begreifen, inwiefern es ihnen persönlich nützt, wie es ihrem Team nützt und wie es der Gesamtmission nützt, ist die Wahrscheinlichkeit viel höher, dass sie den Wandel begrüßen.«

»Warum sollte das meine Aufgabe sein?«, fragte der EVP. »Das ist doch *deren* Problem. *Sie* müssen an Bord kommen. Ich habe ihnen immer und immer wieder gesagt, warum wir das tun müssen. Ehrlich gesagt, ich habe es satt, es ihnen zu erklären. Wir müssen einfach anfangen, darauf zu beharren und die Richtlinien durchzusetzen: Entweder werden die neuen Verfahrensweisen angewendet, oder sie können gehen.«

Für mich war es sonnenklar: Die Einstellung des EVP war der Hauptgrund dafür, dass die meisten Führungskräfte Widerstand leisteten und sich weigerten, die neuen Verfahrensrichtlinien anzuwenden. Unklugerweise hatte er sein Führungskapital dafür verwendet, so etwas wie das Handyverbot in seinen Meetings durchzudrücken, was keinen strategischen Nutzen mit sich brachte. Mittlerweile hatte er nur noch wenig Führungskapital übrig, um die neuen Verfahrensrichtlinien umzusetzen, und das würde sich maßgeblich auf Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens auswirken.

»Es ist toll, dass Sie sich mit Militärgeschichte beschäftigt haben«, sagte ich. »Aber ich glaube, Sie haben falsche Vorstellungen davon, wie Führung beim Militär tatsächlich funktioniert. Was Sie da in Filmen und Fernsehsendungen über Soldaten gesehen haben, die blindlings Befehle ausführen – das stimmt nicht. Soldaten sind keine Terminator-Roboter, die einfach gedankenlos Anweisungen umsetzen, egal was dabei herauskommt. Sie sind denkende Individuen, die verstehen müssen, warum sie tun, was sie tun.«

»Aber müssen Sie beim Militär nicht Befehlen folgen?«

»Selbst beim Militär – wenn Sie jemandem einen Befehl erteilen, mit dem er nicht einverstanden ist oder an den er nicht glaubt oder bei dem das Risiko von Tod oder Verwundung für das Team hoch ist, glauben Sie, dass Sie da keinen Widerstand erleben? Natürlich wehrt sich das Team. Vielleicht verweigern sie sogar den Befehl oder weigern sich, ihn auszuführen, selbst wenn sie das vors Militärgericht bringt. Die besten Militärführer«, fuhr ich fort, »nehmen sich genau wie die besten Unternehmensführer die Zeit, das ›Warum‹ zu erklären, damit ihr Team es versteht. Sie erzwingen nichts von ihren Untergebenen. Und sie regen sich auch nicht über Kleinigkeiten auf.

Wenn sie erklären, was wirklich wichtig ist, ist diese Zeit nicht an die Mannschaft verschwendet. Dann ist die Wahrscheinlichkeit viel höher, dass die Truppen umsetzen, was die Vorgesetzten verlangen.«

Der EVP nickte und begann zu verstehen, dass er seine Taktik ändern musste, um das Team von den neuen Verfahrensrichtlinien zu überzeugen.

»Im Hinblick auf die strategische Bedeutsamkeit für das Unternehmen«, fragte ich ihn, »was ist wichtiger? Dass Ihre Führungskräfte während der Meetings nicht auf ihre Handys zugreifen? Oder dass Ihre Führungskräfte mit den neuen Verfahrensrichtlinien einverstanden sind und sie in ihren Teams umsetzen?«

»Die Verfahrensrichtlinien natürlich«, räumte der EVP ein. »Es ist strategisch viel wichtiger, dass unsere Führungskräfte den neuen Prozess anwenden.«

»Da sind wir uns also einig. Dann müssen Sie beim Einsatz Ihres Führungskapitals umsichtiger sein. Verschwenden Sie es nicht auf das Handyverbot. Das schadet Ihrer Fähigkeit, die wirklich wichtigen Dinge umzusetzen. Auch das ist ein Widerspruch. Sie können nicht zulassen, dass während einer wichtigen Besprechung alle mit ihren Handys beschäftigt sind. Also stellen Sie klar, dass Handys erlaubt sind, aber nur für die absolut wichtigen Angelegenheiten.«

»Aber zeige ich damit nicht Schwäche?«, fragte der EVP. Er dachte wohl gerade wieder an Patton.

»Eigentlich zeigen Sie dadurch Stärke. Es beweist, dass Sie verstehen, was strategisch wichtig ist – wo Härte erforderlich ist und wo Sie besser flexibel sind und Ihren Führungskräften etwas Freiraum gewähren. Das *erhöht* Ihr Führungskapital bei den Abteilungsleitern, auf die Sie bei der Umsetzung der neuen Verfahren angewiesen sind.«

Jetzt begann der EVP zu erkennen, wie sorgfältig er abwägen musste, wann und wo auf Richtlinien zu beharren war und wann nachgegeben werden konnte. Er begann zu verstehen, dass es seine Aufgabe als Vorgesetzter war, nicht »Macht, was ich sage, oder ihr kriegt die Folgen zu spüren« zu sagen, sondern zu erklären. Und was am wichtigsten war, er erkannte jetzt, wie wertvoll es ist, den Widerspruch ins Gleichgewicht zu bringen, also resolut, aber nicht herrisch zu sein.

KAPITEL 4

Wann unterstützen und wann entlassen?

Jocko Willink

Malaab-Distrikt, Ost-Ramadi: 2006

In der Ferne hörte ich Geschützfeuer. Es war kein wirkungsvolles Feuer – kein einziges Geschoss schlug in unserer unmittelbaren Umgebung ein. Aber es war eine Erinnerung daran, dass wir jeden Moment in ernsthafte Schwierigkeiten geraten konnten. Gefahren lauerten überall. Jeder Schritt konnte eine Tretmine auslösen. Jedes Fenster konnte einem Scharfschützen als Schießscharte dienen. Selbst vom Himmel konnte es jeden Augenblick tödliches Granatfeuer regnen.

All diese Gefahren und selbst der Gedanke daran erzeugten Angst. Aber während wir auf Patrouille waren, stand die Angst für uns nicht im Mittelpunkt. Im Mittelpunkt stand die Arbeit – die unmittelbare Aufgabe. Eine Ecke decken. Über die Straße rennen. Eine Tür oder ein Fenster sichern. Das Schussfeld überprüfen. Sichtkontakt mit dem SEAL vor uns und dem SEAL hinter uns halten. Auf die Gebäude und Straßen am Wegesrand achten, um sich der eigenen Position im Kampfgebiet zu vergewissern. Über das Headset den Funkverkehr verfolgen, der die Stellungen der Verbündeten aktualisierte und mutmaßliche feindliche Bewegungen meldete, und gleichzeitig in den Straßen und ihrer Umgebung auf Gefahren achten.

Bei alledem konnte die Angst nicht viel Raum beanspruchen – es war einfach keine Zeit, sich mit ihr zu beschäftigen. Aber gelegentlich nahm ich bei einer Patrouille etwas inneren Abstand und beobachtete nicht nur meine Umgebung, sondern auch meine Teamkameraden. In solchen Augenblicken waren die SEALs unserer Task Unit Bruiser ein erhebender Anblick – wie ein einziger Organismus, der als Ganzes funktionierte. Wenn eine Waffe sich von einer Gefahr wegbewegte, wurde eine andere darauf gerichtet. Wenn ein Mann in eine Gefahrenzone trat, wurde er von seinem Schusspartner gedeckt.

Die Bewegungen fanden ohne jede verbale Kommunikation statt – keine Stimmen oder Funksprüche, nur knappes Kopfnicken, Deuten mit dem Gewehrlauf in eine bestimmte Richtung, gelegentliche Handbewegungen und generell eine gut verstandene Körpersprache, die das Team auf eine Weise lenkte, die andere kaum wahrnehmen konnten. Ich war stolz darauf, ein Teil dieses Teams zu sein. Wir funktionierten so gut zusammen, wir schienen einem einzigen Bewusstsein zu folgen. Und ich hatte absolutes Vertrauen in die Fähigkeiten und Kompetenzen jedes Einzelnen in der Task Unit.

Aber so war es nicht immer gewesen. Vor unserem Einsatz im Irak im Frühjahr 2006 hatten wir in zwölf Monaten anspruchsvoller Ausbildung hart dafür gearbeitet, ein solches Teamwork zu erreichen. Obwohl wir alle dieselbe Ausgangsbasis aufwiesen, nämlich die Basic Underwater Demolition/SEAL-Ausbildung (kurz BUD/S) – die Grundausbildung der SEALs –, hörten die Gemeinsamkeiten hier auch schon auf. SEALs hatten jeden nur vorstellbaren sozialen und wirtschaftlichen Hintergrund, kamen aus allen Teilen des Landes, gehörten verschiedensten Ethnien und Glaubensrichtungen an.

Anders als allgemein angenommen und als es in Filmen und Fernsehsendungen oft dargestellt wird, sind SEALs, ebenso wie alle anderen US-Militärangehörigen, keine Roboter. Ungeachtet der Schulung in verschiedenen militärischen Ausbildungslagern, des fortgesetzten Trainings, der Lebensweise und der Kultur, von denen die Frauen und Männer im Militär durchdrungen waren, handelte es sich bei den Menschen im Militär um genau dies: um Menschen. Sie hatten unterschiedliche Antriebe und Motivationen, Auffassungen von Humor, Hintergründe, Religionen und Persönlichkeiten. Auch in ihren Fähigkeiten hatten sie verschiedene Stärken und Schwächen. Unter den SEALs der Task Unit Bruiser herrschte eine große Vielfalt sportlicher Fähigkeiten: einige waren Ausdauersportler, schlank und grazil; manche waren Gewichtheber, massig und stark. Sie hatten auch unterschiedliche kognitive Fähigkeiten, unterschiedliche Intelligenzquotienten; jeder ging anders mit Belastungen um und wandte andere Fähigkeiten an, um komplexe Probleme zu verarbeiten. Bei derartigen Unterschieden zwischen den Individuen im Team lag die Herausforderung für jede Führungskraft darin, den Level jedes einzelnen Teammitglieds zu steigern, damit alle ihre absolute Spitzenleistung erbringen konnten. Dafür muss ein Vorgesetzter es sich zu seiner persönlichen Mission machen, die Teammitglieder so zu schulen, zu coachen und zu fördern, dass sie die

höchsten Maßstäbe erfüllen – oder wenigstens den Mindeststandard. Doch in diesem Ziel liegt ein Widerspruch: Zwar muss eine Führungskraft alles nur Mögliche tun, um die Leistungsentwicklung und -verbesserung ihrer Teammitglieder zu fördern, aber sie muss auch wahrnehmen, wenn jemand nicht die erforderlichen Voraussetzungen für seine Aufgabe mitbringt. Hat sie alle Möglichkeiten ausgeschöpft, eine Person voranzubringen, und dabei keinen Erfolg erzielt, dann liegt es in ihrer Verantwortung, die Person zu entlassen, damit sie keinen negativen Einfluss auf das Team ausübt.

Natürlich gehört die Entlassung zu den schwierigsten Aufgaben eines Vorgesetzten. In der Task Unit Bruiser, in der sich rasch ein starker Korpsgeist entwickelte, war das besonders schwierig. Die Leute fragten sich häufig, wie man die Kameradschaft in der Einheit fördert. Wir lernten, dass eine der besten Methoden »einfach, aber nicht bequem« ist: harte Arbeit. Für jede Organisation, und insbesondere für das Militär, gilt: Je härter eine Einheit trainiert, je mehr ihren Mitgliedern abverlangt wird, umso enger wird der Zusammenhalt. Das trifft für das Militär allgemein zu, ganz besonders aber für die Gemeinschaft bei Spezialeinsätzen.

Die Task Unit Bruiser war da keine Ausnahme. Natürlich entwickelten wir durch das gemeinsame Leben, Arbeiten, Essen, Feiern, Trainieren und Zusammensein – über Wochen und beinahe rund um die Uhr – einen sehr starken Zusammenhalt. Aber der wichtigste Faktor, der uns zu einer eingeschworenen Gemeinschaft machte, war, dass wir in der Ausbildung aufs Äußerste gefordert wurden. Wir wollten die Besten sein; wir wollten bei nichts an zweiter Stelle stehen. Deshalb forderten wir uns gegenseitig und blieben beharrlich, und wir beschützten einander wie eine Familie. Leider hatte nicht jedes Familienmitglied die Fähigkeiten, um den Ansprüchen der Task Unit Bruiser gerecht zu werden.

Das dem Einsatz vorausgehende sechsmonatige Ausbildungs-»Training« der SEAL-Teams ist eine geistige und körperliche Herausforderung, insbesondere wenn man es zum ersten Mal macht – wie unsere Neuen. Echtes Geschützfeuer und Manöver, der Umgang mit den Waffen, Marschieren mit Nachtsichtgeräten, das Gewicht der Ausrüstung, die Hitze und die Kälte, der Schlafmangel – nichts davon ist einfach, und zusammengenommen kann es für den einen oder anderen zu viel sein.

Als unser Training bei der Task Unit Bruiser begann, fand der erste Übungsblock in der heißen Wüste Südkaliforniens statt, wo wir die Kriegsführung zu Land übten. Das Gebiet war bergig, felsig und zerklüftet.

Wir sagten immer, die Bodenkriegsausbildung in diesem Gelände sei das, was Männer zu »Froschmännern« mache. Die Gegend stellte für jeden eine Herausforderung dar, besonders für einige der Neuen. Als Kommandant der Task Unit achtete ich genau darauf, wer sich schwertat und wie jedes Führungsteam meiner beiden Züge mit seinen Minderleistern umging. Wenn ich Leif, Seth und ihre SEAL-Zugführer mit den Teammitgliedern interagieren sah, die den Anforderungen nicht genügten, dann führten sie genau so, wie ich es von ihnen erwartete: Sie versuchten, die weniger Leistungsstarken voranzubringen. Es gab einige Neue in jedem Zug, die nicht recht mitkamen. Sie schienen nicht in der Lage zu sein, die für die Aufgabe notwendigen Qualifikationen zu entwickeln.

Aber ich sah, wie die Zugführung mit ihnen arbeitete, sie unermüdlich beriet, sie coachte, wie sie erfahrenere SEALs damit beauftragte, sie zu fördern, mit ihnen zu üben und das Erlernte zu wiederholen. Und ich wusste, warum. Die Neuen, denen sie halfen, mochten sich schwertun, aber sie waren Teil des Zugs. Sie waren SEALs, sie hatten die BUD/S und die SQT (SEAL-Qualifikationsausbildung) geschafft. Sie gehörten zu unserer Bande – und die Führung wollte sie schützen und zum Erfolg führen.

Zum Glück schien die Zeit, die in die sich abmühenden Neuen investiert wurde, sich auszuzahlen. Jeder schloss erfolgreich die mehrwöchige Übungseinheit zum Bodenkrieg ab und dann die nächste mehrwöchige Übungseinheit, die Mobilitätsausbildung, bei der wir lernten, mit den Humvees statt zu Fuß unterwegs zu sein und von dort aus zu schießen, uns fortzubewegen und zu kommunizieren. Während dieses Blocks beobachtete ich erneut, wie ein paar von den Neuen ins Straucheln gerieten – sie machten Fehler bei den schweren Geschützen, reagierten nicht richtig auf taktische Kommandos oder zögerten in kritischen Augenblicken. Doch wieder sah ich, wie die Zugführung und andere erfahrene SEALs in den Zügen die Verantwortung übernahmen und sich um ihre jungen Teamkameraden kümmerten, wie sie unermüdlich mit ihnen arbeiteten, um sie auf Touren zu bringen.

Nach der Mobilitätsausbildung sprach ich mit Leif über die weniger leistungsstarken SEALs. »Was meinst du?«, fragte ich. »Ein paar von den Jungs scheinen sich ziemlich schwerzutun.«

»Das stimmt. Aber wir kriegen die schon hin.« Das war exakt die Antwort, die ich von ihm erwartet hatte – er achtete auf jedes Mitglied seines Zugs. Schließlich waren es *seine* Männer, er war für sie verantwortlich, und er und

sein Zug würden dafür sorgen, dass sie in die Spur kamen. Ich war froh zu hören, dass Leif die Verantwortung für die Leistung seiner Männer übernahm und auf die Fähigkeiten seines Zugs vertraute, jedes Mitglied zur Erfüllung der Anforderungen zu bringen. Das war genau das, was ein Vorgesetzter tun sollte.

Im nächsten Trainingsblock ging es um den Nahkampf, dabei lernten wir, Flure und Räume in einem städtischen Umfeld zu sichern. Im Nahkampf-Trainingsblock wurde der Druck sogar noch größer, weil die Züge dynamische Übungen mit Combatschießen in komplexen und daher verwirrenden Gebäuden ausführen mussten. »Combatschießen« bedeutet, dass die SEALs nur Zentimeter voneinander entfernt tödliche Munition abfeuern, während sie sich durch das Haus bewegen und die Ziele angreifen. Für die meisten war es eine Herausforderung und ein Spaß. Aber für die SEALs, die sich abmühten, war der Druck zu groß. An dieser Stelle äußerte Leif erstmals Bedenken, dass möglicherweise einer der neuen Jungs in seinem Zug – Charlie Platoon – nicht das Zeug hatte, solche Missionen im realen Kampfeinsatz durchzuführen.

Er kam zu mir, um über den jungen SEAL, den wir »Rock« nannten, zu sprechen. Rock kam frisch von der BUD/S-Ausbildung, und Charlie Platoon war sein erster SEAL-Zug. Er hatte die Ausbildungszyklen zuvor noch nie durchlaufen. Und er schien einige Schwierigkeiten zu haben.

»Er bemüht sich sehr«, sagte Leif, »und alle mögen ihn. Wir haben mit ihm gearbeitet – du hast es ja mitbekommen. Aber jetzt tut er sich sogar noch schwerer als beim Nahkampf. Könnte sein, dass er der Sache nicht gewachsen ist. Um ehrlich zu sein, ich bin mir nicht sicher, ob er jemals in der Lage sein wird, mit uns in den Kampfeinsatz zu gehen.«

»Was meinst du?«, fragte ich. »Er ist doch gut in Form und arbeitet hart, oder?«

Ich wusste, dass Rock gut durchtrainiert war und ein ausgezeichnetes Arbeitsethos hatte.

»Das ist es nicht«, erklärte Leif. »Er hat Herz, und er ist körperlich belastbar. Aber er hat ein paar echte Probleme. Wir haben ihn durch die Landkriegsführung gekriegt, wo er ein bisschen mehr Zeit zum Nachdenken hatte. Aber hier ist er komplett überfordert, wenn er in Sekundenbruchteilen Entscheidungen treffen muss. Er gerät in Panik und wird handlungsunfähig. Oder trifft im Haus echt schlechte Entscheidungen.«

Das war beides nicht gut.

»Das Haus« ist das, was die SEALs gemeinhin als »Kill House« bezeichnen, ein Gebäude mit komplex verschachtelten Räumen und Fluren mit ballistischen Wänden, in dem Combatschießen und die Durchsuchung von Zimmern geübt werden können. Im Haus entwickelten sich rasch dynamische taktische Situationen, die es erforderlich machten, dass die Schützen in den Räumen binnen Sekundenbruchteilen individuelle Entscheidungen trafen. Da die Räume durch Wände voneinander abgetrennt waren, die keine visuelle und verbale Kommunikation möglich machten, gab es Momente, in denen die jungen SEAL-Kräfte Entscheidungen fällen mussten, die sich auf die Stoßrichtung der gesamten Operation auswirkten. Jeder Einzelne musste also taktisches und operatives Wissen besitzen, damit er schnell und zuverlässig wichtige Entschlüsse treffen konnte. Zusätzlich zum Druck der Entscheidungsfindung gab es aufgrund der hohen Risiken beim Combatschießen im Nahkampf sehr strenge Sicherheitsvorgaben, um zu gewährleisten, dass niemand verletzt oder getötet wurde. Wenn irgendeiner von uns gegen die Regeln verstieß, machten die Ausbilder einen Übertretungsvermerk, eine Notiz, die den Verstoß dokumentierte. Es war schon problematisch, einen oder zwei Übertretungsvermerke zu bekommen. Doch wenn ein SEAL mehr als zwei Übertretungsvermerke hatte, war dies ein deutliches Warnzeichen, das zu seinem Ausschluss aus dem Zug führen und ihn seine SEAL-Karriere kosten konnte.

»Was für ein Problem hat er denn?«, fragte ich.

»Er hatte ein paar größere Übertretungen«, antwortete Leif. »Und er scheint nichts daraus zu lernen. Er macht keine Fortschritte. Rock bemüht sich, aber sobald er unter Druck steht, wird er ganz schnell aufgabenübersättigt.«

»Aufgabenübersättigt« war ein Begriff, mit dem wir in den SEAL-Teams Personen oder Teams bezeichneten, die überfordert waren, wenn sie mit mehreren Problemen gleichzeitig konfrontiert wurden. Sie konnten nicht gut Prioritäten setzen und ausführen. Im Bemühen, zu viele Informationen auf einmal zu verarbeiten, kamen sie ins Schleudern und waren entweder komplett handlungsunfähig oder trafen eine schlechte Entscheidung, die sie zusammen mit dem Team oder der Mission einem Risiko aussetzte.

Ich begriff, dass dies ein großes Problem war. Aber ich wollte auch absolut sicher sein, dass alles Vorstellbare getan worden war, um Rock voranzubringen, ehe seine Entlassung in Betracht gezogen wurde. Leif und sein Zug-Sergeant Tony waren starke Führungskräfte – beide Spitzenleister, die auch von den Mitgliedern ihres Teams Leistung erwarteten. Und die

meisten ihrer SEALs in Charlie Platoon waren herausragend. Aber ich wusste, unter starken Führungskräften gab es manchmal die Tendenz, einen Minderleister zu entlassen, ehe er die Chance bekommen hatte, sich zu verbessern. Ich wusste, dass Leif und Tony und alle anderen von Charlie Platoon ihr Möglichstes taten, aber ich wollte sichergehen, dass sie eines wirklich begriffen: Die meisten Minderleister müssen nicht entlassen werden, sie müssen geführt werden.

»Habt ihr es mit ihm besprochen? Ihm unter die Arme gegriffen?«, fragte ich. »Was ist mit Tony?« Damit Rock den vollen Nutzen aus dem Coaching und Mentoring ziehen konnte, das er brauchte, um den Anschluss zu finden, wollte ich gewährleisten, dass mein guter Freund und Taktikexperte Tony Eafrati (der Zug-Sergeant von Charlie Platoon), ein äußerst erfahrener SEAL mit zahlreichen Auslandseinsätzen, mit ihm gearbeitet hatte. Als Ausbilder hatte Tony so gut wie jeden Ausbildungsblock für Fortgeschrittene unterrichtet, und ich wusste, dass er am ehesten zu Rock durchdringen konnte.

»Natürlich«, erwiderte Leif. »Der Zug-Sergeant tut, was er kann. Ich auch. Unser Leading Petty Officer ebenfalls. Wir haben uns sehr bemüht, ihn auf die Spur zu bringen. Ein paar Jungs haben wir am Wochenende mit ihm arbeiten lassen, als alle anderen feiern waren. Aber Rock scheint es nicht zu packen. Ich weiß nicht mehr, was wir noch alles machen sollen.«

Die Betroffenheit, die sich auf Leifs Miene abzeichnete, machte deutlich: Er suchte das Gleichgewicht im Führungszwiespalt zwischen Coaching und Mentoring – und der Entscheidung, sich von jemandem zu trennen.

»Du glaubst also, wir müssen ihn gehen lassen?«, fragte ich.

»Ich glaube, das wäre das Beste«, meinte Leif düster. »Er arbeitet hart. Und nichts wäre mir lieber, als ihn erfolgreich zu sehen. Aber in echten Kampfszenarios wäre er ein ernsthaftes Risiko – für sich selbst und für die anderen Jungs in Charlie Platoon –, wenn wir ihn auf eine Position setzen, wo er entschlossen handeln muss.«

Ich verstand gut, worauf Leif hinauswollte, und er hatte recht. Im Einsatz würde Rock mit Situationen konfrontiert werden, bei denen sein Leben, das seiner SEAL-Kameraden und das von unschuldigen Zivilisten auf dem Spiel stünden.

Er würde innerhalb von Sekundenbruchteilen Entscheidungen treffen und zu den richtigen Entschlüssen kommen müssen. Wenn Rock auf dem Gefechtsfeld handlungsunfähig wurde und es nicht schaffte, einen feindlichen

Kämpfer anzugreifen, konnten er selbst oder andere getötet werden. Wenn er eine schlechte Entscheidung traf und einen unbewaffneten Zivilisten fälschlicherweise als Kampfgegner identifizierte, konnte dies einen unschuldigen Menschen das Leben kosten. Womöglich drohte Rock sogar eine Haftstrafe. Wir konnten einfach niemanden brauchen, der nicht bereit war, vorzutreten und die Dinge ins Rollen zu bringen, unter hohem Druck zu handeln, als Mitglied des Zuges oder der Task Unit. Aber es gab noch einen weiteren Haken an der Sache, und ich war nicht sicher, ob Leif sich dessen völlig bewusst war – und eine andere Sache, die das Dilemma noch schwieriger zu bewältigen machte.

»Du weißt, wenn wir ihn entlassen, bekommen wir keinen Ersatz«, gab ich zu Bedenken. »Du hast für die restliche Ausbildungszeit einen Mann zu wenig – und wahrscheinlich auch für unseren Einsatz.«

»Glaubst du nicht, wir könnten einen Ersatz für ihn bekommen?«

»Eher nicht. Du weißt doch, es gibt nicht genügend SEALs. Das ist nun mal so. Jeder Zug in jedem Team sucht händeringend nach Leuten. Wenn du Rock gehen lässt, rechne nicht damit, einen anderen zu bekommen. Also musst du dir die Frage stellen: Willst du, dass Charlie Platoon einen Mann zu wenig hat?«

Leif stand nachdenklich und kopfschüttelnd da. Er überlegte, wie er vorgehen sollte.

»Denk darüber nach. Gibt es andere Aufgaben, die er übernehmen könnte? Vielleicht lässt du ihn aus dem Stoßtrupp raus. Wie wär’s, wenn du ihn als Fahrer oder Turmschützen in einem deiner Fahrzeuge einsetzt? Vielleicht könnte er auch die Gefangenen bewachen. Es gibt noch viele andere Aufgaben außer dem Aufbrechen von Türen, die erledigt werden müssen.«

»Aber selbst bei diesen Aufgaben müsste Rock Entscheidungen treffen«, bemerkte Leif. »Selbst in diesen Positionen gerät er immer noch in Situationen, die er meiner Meinung nach nicht bewältigen kann.«

»Das ist wahr«, stimmte ich ihm zu. »Aber vielleicht ist er nur am Anfang ein bisschen langsam. Vielleicht braucht er bloß mehr Zeit, um mit dem Ganzen klarzukommen. Selbst wenn er bei diesem Einsatz nur im Hintergrund arbeitet, im Lager, kommt er vielleicht beim nächsten Mal in die Gänge. Arbeitet noch ein bisschen mit ihm. Lass Tony und die Jungs mit ihm arbeiten. Schauen wir mal, ob er irgendeine Position ausfüllen kann, die für den Zug hilfreich ist.«

»Verstanden. Ergibt Sinn. Wir tun, was wir können.«

Mit diesen Worten ging Leif hinaus, eindeutig mit der Absicht herauszufinden, wie er Rock zum Erfolg führen konnte. Wenn sie ihn nicht vollständig in die Spur bringen konnten, dann brachten sie ihn vielleicht wenigstens an einen Punkt, an dem er die Qualifikation besaß, mit einigen der weniger dynamischen Aufgaben klarzukommen, die ihn weniger überfordern würden und bei denen die Wahrscheinlichkeit geringer war, dass er selbst oder ein anderer ums Leben kam.

Mit jedem Tag wurde unsere Nahkampfausbildung intensiver und anspruchsvoller. Wir durchsuchten allmählich größere Gebäude mit mehr Zimmern sowie komplexere Gangsysteme, in denen mehr Gefahren lauerten. Wir wandten uns sogar noch schwierigeren Problemen zu: gleichzeitiges Eindringen ins Kill House durch zwei verschiedene Stoßtrupps, Aufsprengen mit echtem Zündstoff und der Umgang mit noch mehr Gefangenen und unbewaffneten Zivilisten. Ich beobachtete Rock bei einigen dieser Übungen ganz genau, um zu sehen, wie er sich machte. Leif hatte recht: Rock gab sich wirklich alle Mühe, in der Spur zu bleiben. Weil ich noch weitere 40 SEALs in der Task Unit im Auge behalten musste, insbesondere die Zugführung, konnte ich meine Aufmerksamkeit nicht ausschließlich auf Rock richten. Aber ich sah genug, um zu begreifen, dass seine Leistung weit hinter der seiner Kollegen zurückblieb – der anderen neuen Jungs in Charlie und Delta Platoon. Nach wie vor machte er keinen so massiven Schnitzer, dass wir gezwungen gewesen wären, ihn rauszuschmeißen. Aber er bekam weitere Übertretungsvermerke, und ich hörte ständig, wie der Ausbildungskader ihm Ratschläge erteilte.

Dennoch behielt Charlie Platoon ihn im Team. Leif, Tony und der restliche Zug arbeiteten weiter mit ihm, um seine Leistungen zu verbessern. Die Task Unit Bruiser schloss das Nahkampftraining ab und absolvierte den nächsten mehrwöchigen Ausbildungsblock, dann einen weiteren. Endlich erreichten wir unseren letzten Übungsblock, die Spezialaufklärung. Bei der Spezialaufklärung verbrachten die Züge lange Zeiträume im Feld – außerhalb des Stützpunkts, auf dem Übungsgefechtsfeld –, um von geheimen Beobachtungsposten aus alles im Auge zu behalten und Berichte zu senden. Bei dieser Ausbildung ging es ums »Anschleichen und Ausspionieren« und darum, das Gebiet zu verlassen, ehe der Feind unsere Anwesenheit überhaupt bemerkte, daher gab es weder Schusswechsel, noch waren rasche Entscheidungen zu fällen. Der Stresslevel war geringer, und ich nahm an, Rock würde damit zurechtkommen.

Ich sprach Leif und Tony darauf an: »Wie macht Rock sich?«

»Nicht besonders. Selbst hier scheint er es nicht hinzukriegen«, antwortete Tony.

»Ja, er macht immer noch Fehler. Einfache Sachen. Ich weiß nicht. Ich sehe ab und zu einen kleinen Hoffnungsschimmer. Aber er tut sich eindeutig schwer«, fügte Leif hinzu.

»Tja, wir sind mit dem Training fast durch«, sagte ich. »Wir müssen uns entscheiden. Wenn ihr alles getan habt, was ihr könnt, und er es immer noch nicht packt – dann müssen wir ihn wohl gehen lassen.«

»Verstanden, Boss«, sagte Tony.

»Alles klar«, bestätigte Leif.

Das würde eine der schwersten Entscheidungen werden, die wir bis jetzt als Task Unit zu fällen gezwungen gewesen waren. Die Herausforderung, zu bestimmen, wann man weiter mit jemandem an seiner Verbesserung arbeitet und wann man beschließt, ihn freizustellen, ist wirklich groß.

Leif und Charlie Platoon gingen für ein paar Tage auf einen weiteren Feldeinsatz. Nach ihrer Rückkehr kam Leif direkt zu mir.

»Ich glaube, bei diesem letzten Einsatz wurde die Grenze überschritten, Jocko. Rock hatte ein paar einfache Aufgaben da draußen. Kein Druck. Kein Stress. Aber er hat sie alle versiebt. Wir mussten ihn von diesen Aufgaben abziehen und sie anderen übergeben. Zum Glück haben sie die Scharte ausgewetzt und wir haben unsere Mission erfüllt. Aber mit Rock hat es die Sache deutlich schwieriger gemacht. Nicht nur, dass er keinen Beitrag geleistet hat, seine Defizite haben auch das restliche Team runtergezogen. Für mich ist es eine klare Sache – wir können nichts weiter tun.«

Leif schüttelte den Kopf. »Ich hasse das«, fuhr er fort. »Rock ist ein guter Mann. Aber er ist einfach überfordert. Er ist eine Gefahr für sich und alle anderen. Er kommt einfach nicht dorthin, wo er sein müsste. Ich glaube, wir müssen ihn entlassen.«

»Es ist eine schwere Entscheidung. Besonders weil ich weiß, dass du ihn magst«, sagte ich zu Leif.

»Wir mögen Rock alle«, antwortete Leif. »Er gibt sich Mühe. Er hat ein gutes Herz. Aber er hat immer und immer wieder bewiesen, dass er den Job einfach nicht beherrscht. Ich habe die Befürchtung, dass Rock Schaden nimmt oder jemand anderen schädigt – besonders wenn wir erst mal im Kampfeinsatz sind. Ich denke, ich schulde es Rock, ihn nicht in eine Situation zu bringen, die so weit außerhalb seiner Fähigkeiten liegt. Wenn er eine

falsche Entscheidung trifft und jemand verletzt oder getötet wird, muss Rock für den Rest seines Lebens diese Schuld mit sich herumtragen. Das kann ich nicht ruhigen Gewissens zulassen.«

»Du hast recht, Leif. Und ich weiß, du hast alles getan, was du konntest, um ihn voranzubringen«, versicherte ich ihm.

»Das hab ich, Jocko, wirklich. Das haben wir alle getan.«

Ich blieb eine Minute still sitzen und dachte darüber nach. Es war eine schwere Entscheidung – die schwerste. Wenn man jemanden aus dem SEAL-Team wirft, reißt man ihm das Herz heraus, vernichtet seine Träume, trennt ihn von seinen Freunden, ruiniert seine Karriere und entzieht ihm den Lebensunterhalt. So was darf man nicht auf die leichte Schulter nehmen. Aber gleichzeitig gibt es noch eine schwerere Last: das Leben aller anderen Männer im Zug – Männer, die sich darauf verlassen, dass ihre Kameraden ihren Job beherrschen und ihn gut machen. Wir mussten alle in der Lage sein, aufeinander aufzupassen. Und das war alles.

Noch ein weiterer, ebenso gewichtiger Faktor beeinflusste meinen Entschluss: Charlie Platoon war Leifs Zug. Er war der Vorgesetzte. Ich musste seinem Urteil vertrauen können. Dies war seine bisher schwerste Entscheidung als Zugführer. Sicher, er hatte auch schon während der Übungseinsätze Entscheidungen getroffen und sich um die täglichen Angelegenheiten des Zugs gekümmert. Aber keiner dieser Beschlüsse hatte sich so stark auf einen seiner Männer ausgewirkt wie die Entlassung von Rock. Das würde Rocks Leben auf Dauer verändern. Doch Leif hatte lange und gründlich darüber nachgedacht – und ich ebenso. Wir hatten unser Äußerstes getan, um das Gleichgewicht der Gegenpole herzustellen: Auf der einen Seite wollten wir Rock gegenüber loyal sein; wir wollten, dass er Erfolg hatte und eine großartige Laufbahn als SEAL absolvierte. Auf der anderen Seite mussten wir loyal dem gesamten Team gegenüber sein – Charlie Platoon, der Task Unit Bruiser und vor allem unserer Mission. Wir mussten gewährleisten, dass jeder im Team ihr Gewicht zu tragen in der Lage war. Rock konnte das nicht. Wir mussten das Richtige tun – das Schwere.

»Na gut«, sagte ich. »Wir müssen ihn aus dem Zug entlassen und ihn zurück zum Team zum Trident-Untersuchungsausschuss schicken.«

Daraufhin hielten Leif und Tony eine Besprechung mit Rock ab. Sie erklärten ihm die Situation, warum sie die Entscheidung getroffen hatten und was als Nächstes passieren würde. Rock würde die Ergebnisse des Trident-Untersuchungsausschusses abwarten müssen.

»Trident« heißt das Kampfabzeichen der SEALs – bestehend aus einem großen goldenen Adler, einer Steinschlosspistole, einem Anker und einem Dreizack –, das wir an unseren Uniformen trugen. Ein Trident-Untersuchungsausschuss bestand aus den erfahrensten SEALs im Team, den Unteroffizieren: SEAL-Chiefs, Senior Chiefs und Master Chiefs. Sie würden über Rocks Fall beraten, um zu entscheiden, ob er ein SEAL bleiben und eine weitere Chance in einem SEAL-Zug bekommen würde – oder ob er sein Trident abgeben musste und zu einer anderen Abteilung der US Navy abkommandiert wurde. Der Ausschuss prüfte Rocks Fall und seine Übertretungsvermerke und hörte sich die Aussagen von Tony und dem Leading Petty Officer von Charlie Platoon über seine Leistungen an. Die Entscheidung war eindeutig: Der Ausschuss erwirkte, dass Rock sein Kampfabzeichen abgeben musste und zur Flotte geschickt wurde. Er war kein SEAL mehr, gehörte nicht mehr zu den SEAL-Teams.

Rock war nicht glücklich darüber. Doch auch wenn es ihn schmerzte, den SEAL-Teams nicht mehr anzugehören, zeigte er gleichzeitig Zeichen von Erleichterung – Erleichterung, von dem Stress befreit zu sein, sich mit einer Aufgabe abzumühen, die er nicht gut zu erfüllen in der Lage war. Trotz seiner Enttäuschung bewahrte er eine positive Einstellung und machte bei der Navy eine erfolgreiche Karriere.

In Ramadi, wo wir die härtesten Kampfsituationen erlebten, die ich mir je hätte vorstellen können, erwies sich die Task Unit Bruiser als außergewöhnliches Team. Das intensive Training, das Mentoring und die Anleitung, die hinter uns lagen, waren dafür entscheidend. Doch unsere herausragenden Leistungen waren auch eine Folge dessen, dass wir die schwere Entscheidung getroffen hatten, Minderleister auszusieben. Der Extremfall, jemanden zu entlassen, war jedoch die Ausnahme. Auf der anderen Seite dieses Zwiespalts standen die anderen vier Neuen bei Charlie Platoon, die unter dem Mentoring, dem Coaching und den besonderen Bemühungen der Zugführung und der erfahrenen SEALs brillierten. Auch wenn jeder der neuen Männer gelegentlich ins Schleudern geriet, fanden sie alle, im Gegensatz zu Rock, wieder zurück in die Spur. Die SEAL-Veteranen von Charlie Platoon arbeiteten mit ihnen, schulten sie, berieten sie und verhalfen ihnen dazu, aufrechte Mitglieder von Charlie Platoon und der SEAL-Teams zu sein. Und diese Einstellung – alles nur Mögliche zu tun, um den Untergebenen, den Gleichgestellten und den Vorgesetzten dabei zu helfen, ihr Bestes zu geben – war ein entscheidendes Erfolgskriterium für

Charlie Platoon und die Task Unit Bruiser.

Diese Einstellung musste jedoch ausbalanciert werden mit den Situationen, in denen wir wussten, dass wir als Vorgesetzte alles getan hatten, um einem Einzelnen auf die Sprünge zu helfen, dieser jedoch immer noch hinter den Erwartungen zurückblieb. In diesen Situationen musste die Entscheidung getroffen werden, ihn zu entlassen.

Das Prinzip

Die meisten Minderleister müssen nicht entlassen werden, sondern geführt. Doch wenn alle Bemühungen unternommen worden sind, einen Minderleister voranzubringen, und all diese Bemühungen gescheitert sind, dann muss ein Vorgesetzter die schwere Entscheidung treffen und denjenigen kündigen. Das ist die Pflicht und die Verantwortung jeder Führungskraft.

Vorgesetzte sind verantwortlich für die Leistung der Individuen in ihrem Team. Das Ziel jedes Vorgesetzten besteht darin, das Beste aus jedem Einzelnen herauszuholen – jeden dazu anzuspornen, sein maximales Potenzial auszuschöpfen, sodass auch das Team selbst sein maximales Potenzial erreicht. Umgekehrt müssen Führungskräfte verstehen, dass der Mensch nun mal seine Grenzen hat und nicht jede Person in einem Team für eine bestimmte Aufgabe geeignet ist. Manche brauchen vielleicht eine weniger technische Position. Manche können nicht gut mit Stress umgehen. Manche arbeiten nicht gut mit anderen zusammen. Manchen fehlt die Kreativität, neue Ideen zu entwickeln oder Probleme zu lösen. Das heißt nicht, dass sie wertlos sind – es heißt nur, dass der Vorgesetzte sie auf eine Position setzen muss, auf der ihre Stärken vollständig zum Einsatz kommen. Auch damit versucht der Vorgesetzte, das Potenzial jedes Einzelnen zu maximieren.

Doch es gibt Menschen, die einfach in allen Bereichen nicht das erforderliche Leistungsmaß erreichen. Hat eine Führungskraft alle Maßnahmen wie Coaching, Mentoring und Beratung ausgeschöpft, muss er die schwierige Entscheidung treffen: den Betroffenen aus dem Team zu entfernen. Der Zwiespalt in dieser Situation besteht darin, die Fürsorge für den Einzelnen zu beweisen, indem man ihn behält, selbst wenn ihm die Qualifikationen fehlen, um seine Arbeit zu schaffen, und gleichzeitig das Team zu schützen, indem man Personen aus Positionen entfernt, in denen sie einen negativen Einfluss auf das Team und die Mission ausüben. Ein

Vorgesetzter muss loyal seinen einzelnen Teammitgliedern gegenüber sein und sich um sie kümmern, er muss aber gleichzeitig auch loyal gegenüber seinem Team als solchem sein und gewährleisten, dass jedes einzelne Mitglied eine positive Wirkung auf das Team hat und die Erfüllung der Mission nicht gefährdet.

Was bei diesem Zwiespalt Probleme verursacht, ist die Idee von Extreme Ownership. Extreme Ownership besagt ja auch: »Es gibt keine schlechten Teams, nur schlechte Vorgesetzte.« Wenn Führungskräfte nach diesem Mantra zu leben versuchen, sind die Ergebnisse für gewöhnlich positiv. Hat ein Vorgesetzter eine Person im Team, die hinter den Anforderungen zurückbleibt, übernimmt er die Verantwortung für sie und sorgt dafür, dass sie die Schulung, das Coaching und das Mentoring bekommt, das sie benötigt, um auf Trab zu kommen. Im Allgemeinen trägt diese persönliche Investition Früchte: Die leistungsschwächere Person verbessert sich und wird zu einem soliden Mitwirkenden des Teams.

Aber manchmal verbessert sich der Minderleister nicht. Manchmal kann er sich nicht verbessern. Manchmal fehlen ihm einfach die notwendigen Qualifikationen, Fähigkeiten oder Einstellungen, um eine Aufgabe zu erfüllen. Also übernimmt der Vorgesetzte die Verantwortung und investiert weiterhin Zeit, Energie und Geld in den Betreffenden – doch seine Fähigkeiten werden immer noch nicht besser. Wenn die Führungskraft weiter Zeit und Ressourcen auf einen Einzelnen verwendet, werden andere Teammitglieder und andere Prioritäten vernachlässigt. Das Team kann so in eine Schieflage geraten. Außerdem kann es dazu kommen, dass die anderen Mitglieder das Urteil des Vorgesetzten infrage stellen, wenn sie zusehen müssen, wie er Ressourcen in ein leistungsschwaches Mitglied pumpt.

An dieser Stelle müssen Führungskräfte ihre Bemühungen ins Gleichgewicht bringen. Statt sich auf einen Einzelnen zu konzentrieren, müssen sie daran denken, dass es ein Team gibt – und dass die Leistung des Teams die Leistung eines Einzelnen aussticht. Statt weiter in einen Minderleister zu investieren, nachdem etliche erfolglose Bemühungen unternommen wurden, diesen zu coachen und zu schulen, muss der Vorgesetzte ihn entlassen. Es kann eine der schwersten Entscheidungen sein, die eine Führungskraft treffen muss, aber es ist die richtige.

Oft werden wir gefragt: »Wann ist der richtige Zeitpunkt, jemanden zu entlassen?« Manche sind allzu schnell bei der Sache und werfen Leute hinaus, ohne ihnen die richtige Führung und ausreichend Gelegenheit zu

geben, ihre Kompetenz zu erweitern. Andere zögern mit der Entlassung, selbst wenn der Betreffende keinerlei Potenzial bewiesen hat, seine Leistungen zu verbessern, und einen negativen Einfluss auf das Team ausübt. Die Antwort lautet: Wenn ein Vorgesetzter alles nur Mögliche getan hat, um eine Person in die Spur zu bringen, ohne Ergebnisse zu erzielen, ist der Zeitpunkt gekommen, die Person freizustellen. Seien Sie nicht zu rasch mit der Kündigung bei der Hand – aber warten Sie auch nicht zu lange. Finden Sie das Gleichgewicht und halten Sie die Stellung.

Geschäftliche Umsetzung

»Der Bauleiter von Turm zwei scheint einfach nicht zu wissen, wie es funktioniert. Sie hinken Turm eins jetzt um sechs Tage hinterher«, erzählte der Projektmanager mir und dem Regionalgeschäftsführer. Er meinte den Bauleiter des einen der beiden Wohnhochhäuser, die sie gerade errichteten.

»Sechs Tage?«, fragte der Geschäftsführer. »Bringt das nicht alles durcheinander?«

»Das kann man wohl sagen«, erwiderte der Projektmanager. »Wir müssen dieselben Dinge wiederholen, statt sie auf einmal zu erledigen; Dinge wie Betonanlieferung und Krantransporte – das kostet uns Zeit und Geld!«

»Nicht gut«, meinte der Geschäftsführer. »Das ist das *einzige* von meinen Projekten, das nicht im Zeitplan liegt.«

»Tja … Ich tue mein Bestes mit dem, was mir zur Verfügung steht«, sagte der Projektmanager. »Der Bauleiter von Turm zwei kriegt es einfach nicht auf die Reihe.«

Ich nickte dem Geschäftsführer zu. Er dachte dasselbe wie ich. Das ganze Team hatte bei uns bereits ein Seminar über Extreme Ownership gemacht, doch dieser Projektmanager schob die Schuld auf andere und suchte Ausflüchte. Das ließ der Geschäftsführer nicht gelten.

»Wessen Schuld ist es denn, dass der Bauleiter von Turm zwei es nicht packt?«, fragte der Geschäftsführer.

Der Projektmanager erkannte sofort, was damit gemeint war. Seine Miene veränderte sich, und er fing an, den Kopf zu schütteln.

»Wieso sollte das mein Fehler sein? Er ist doch für Turm zwei zuständig, nicht ich.«

»Aha, und wofür werden Sie dann bezahlt?«, ging der Geschäftsführer den Projektmanager an – vielleicht ein bisschen zu scharf.

Der Projektmanager gab keine Antwort. Der Geschäftsführer schlug einen gemäßigteren Ton an. »Ich meine, jetzt mal im Ernst, Sie sind der Projektmanager«, fuhr er fort. »Turm zwei ist Teil dieses Projekts. Wenn der Bauleiter von Turm zwei seine Arbeit nicht macht, wer soll ihn denn dann in die Spur kriegen?«

»Ich hab versucht, ihn in die Spur zu kriegen. Aber wie gesagt, er scheint es nicht zu kapieren.«

»Also schön«, schaltete ich mich ein. »Wenn er es wirklich nicht kapiert, warum ist er dann immer noch in dieser Position? Wenn ich einen Zugführer oder einen Gruppenführer hätte, der mehrfach versagt hat, wäre er seinen Posten los.«

»Das ist leichter gesagt als getan«, beharrte der Projektmanager. »Der Job bringt einen Haufen Anforderungen mit sich. Wir mussten ganz viel mit den Architekten und den Ingenieuren absprechen. Das ist kein leichter Job. Und er hat viel Wissen, das ein anderer nicht mitbrächte, wenn wir einen neuen Bauleiter auf diesen Posten setzen würden. Dieses Wissen ist entscheidend für das Projekt.«

»Tja, es funktioniert aber offensichtlich nicht«, meinte der Geschäftsführer trocken.

»Also gut, also gut«, sagte der Projektmanager. »Dann rede ich eben noch mal mit ihm.«

»Während Sie reden, sollten Sie sich lieber aufs Handeln vorbereiten«, riet ich. Vielleicht, so dachte ich, könnte es erforderlich sein, den Bauleiter von Turm zwei abzuziehen.

»Ich bin vorbereitet.«

»Nein. Über Ihre Vorbereitungen hinaus. Wir sollten rechtlich vorbereitet sein«, erklärte der Geschäftsführer.

»Was meinen Sie?«

»Also, betrachten wir mal die Lage«, fasste ich zusammen. »Sie sagen, Sie haben bereits mit ihm gesprochen. Das klappt offenbar nicht. Vielleicht müssen Sie direkter zu ihm sein. Sagen Sie ihm präzise, wo er versagt und was er tun muss, um sich zu verbessern. Warnen Sie ihn außerdem, dass Sie ihn beim nächsten Mal, wenn Sie mit ihm darüber reden müssen, schriftlich abmahnen werden. Und wenn er es dann immer noch nicht hinbekommt, dann *müssen* Sie es auch schriftlich machen. Das Unternehmen muss sich darauf vorbereiten zu handeln – ihn zu entlassen –, wenn er keine Besserung zeigt. Und alles deutet darauf hin, dass er das nicht tun wird. Sie müssen die

Situation also so vorbereiten, dass er ohne rechtliche Schwierigkeiten gekündigt werden kann.«

»Und was ist, wenn er doch besser wird?«, wollte der Projektmanager wissen, dem meine Anweisung offenbar Angst einjagte.

»Wenn er besser wird, ist das prima. Problem gelöst. Wir können weitermachen. Kein Ding. Aber wenn nicht, dann sind Sie bereit.«

»Aber macht das nicht seine Einstellung kaputt, wenn ich ihn schriftlich abmahne?«, fragte der Projektmanager.

»Schon möglich. Aber bedenken Sie mal, wo wir stehen«, gab ich zurück. »Wir beide hatten diese Diskussion doch schon vor Längerem – Sie haben ihm immer und immer wieder Ratschläge erteilt. Angefangen haben Sie mit einem freundlichen Gespräch. Er hat nichts verändert. Sie haben ihn gefragt, wie Sie ihm voranhelfen können. Er hat nichts verändert. Sie haben ihm direkt gesagt, was er anders machen soll. Er hat nichts verändert. Sie haben ihm jede Menge Chancen gegeben, doch bis jetzt hat er keine Verbesserung gezeigt. Es ist offensichtlich, dass Sie sich bemüht haben, nicht zu viel Druck auf ihn auszuüben oder zu negativ zu sein. Es hat nur einfach nichts bewirkt. Der nächste Schritt bei dieser Eskalation besteht darin, ihm mitzuteilen, dass er eine schriftliche Abmahnung erhält, und das ist ein letzter Appell an ihn, sich zusammenzureißen. Aber wenn er das nicht tut, müssen Sie den nächsten Schritt dieser Beratungseskalation tun – Sie müssen ihn wie angekündigt schriftlich abmahnen. Und natürlich besteht die Möglichkeit, dass ihm das hilft. Es könnte sein, dass er endlich erkennt, wie ernst es Ihnen ist und wie ernst die Lage ist. Sie sind es ihm schuldig, ihm deutlich zu machen, wo seine Defizite liegen, und ihm zum Fortschritt zu verhelfen. Wenn das passiert und er die Sache auf die Reihe kriegt, super. Aber wenn es nicht passiert, müssen Sie bereit sein, angemessen zu reagieren. Es macht die Kündigung leichter, wenn Sie eine dokumentierte schriftliche Abmahnung haben. Außerdem ist die Arbeit, die Sie geleistet haben, um ihm zu helfen, ihn zu coachen, ihn zu fördern und ihm deutlich zu machen, dass seine Leistungen unter den Erwartungen liegen und besser werden müssen, letztlich zu seinem Vorteil.«

Einer der Umstände, der eine Entlassung so schwer macht, ist das Wissen des Vorgesetzten, nicht alles getan zu haben, um einen Minderleister wirklich zu führen. Als Führungskräfte haben wir ein schlechtes Gefühl, wenn wir nicht genug getan haben. Nicht genug ausgebildet. Nicht genug gefördert. Nicht genug angeleitet. Das verursacht uns Schuldgefühle – und zwar zu Recht.

»Wenn Sie alles getan haben, was Sie als Vorgesetzter tun können«, erklärte ich, »wenn Sie ihm direktes Feedback zu seinen Defiziten gegeben haben, ihn gecoacht und gefördert und ihm reichlich Gelegenheit gegeben haben, sich zu korrigieren, dann ist die Entlassung eines Minderleisters nicht nur das Richtige, sondern auch das einzige, was Sie tun können. Alles andere würde bedeuten, das Team im Stich zu lassen. Ist das einleuchtend?«

»Es ist einleuchtend, aber das andere Problem löst es überhaupt nicht«, antwortete der Projektmanager.

»Welches andere Problem denn?«, rief der Geschäftsführer.

»Das Problem, ihn zu ersetzen. Das ist eine komplexe Tätigkeit. Und wie gesagt, da hängen alle möglichen Dinge dran«, erwiderte der Projektmanager. »Wenn ich ihn rausschmeißen muss, wen soll ich dann einstellen, der diesen Job in den Griff bekommt?«

»Wer sagt denn, dass Sie jemanden einstellen sollen?«, fragte ich. »Warum nicht einfach jemanden befördern?«

»Jemanden befördern?«

»Na klar. Sie haben doch eine ganze Baustelle – genauer gesagt sogar zwei Baustellen – voller Leute. Sind darunter keine fähigen Führungskräfte? Glauben Sie nicht, dass irgendeiner von denen die Position des Bauleiters übernehmen könnte?«

»Vielleicht«, antwortete er ohne große Begeisterung.

Damit ging er zurück zu seinem Trailer. Der Geschäftsführer und ich gingen eine Runde, sprachen mit den Arbeitern und den Führungskräften auf der Baustelle. Insgesamt hatten sie ausgezeichnete Teams aus erfahrenen Arbeitern, die beim Bau der beiden Hochhäuser stetige Fortschritte erzielten. Tatsächlich pendelten viele der Gruppen sogar von einem Haus zum anderen und arbeiteten an beiden.

»Die beiden Teams sind mehr oder weniger gleichwertig«, sagte mir der Geschäftsführer.

»Ja, stimmt. Ist es nicht faszinierend, dass ein Hochhaus so gut vorankommt und das andere nicht?«, sagte ich leicht sarkastisch. Wir wussten beide genau, was hier los war.

»Keine schlechten Teams, nur schlechte Vorgesetzte«, antwortete der Geschäftsführer und zitierte damit Kapitel 2 in *Extreme Ownership*, das erklärt, warum es die Schuld des Vorgesetzten ist, wenn ein Team versagt. »Der Bauleiter von Turm zwei kriegt es nicht hin. Und der Projektmanager unternimmt nichts dagegen.«

»Ganz recht«, stimmte ich zu. »Das ist schlechte Führung, was?«

»Ganz bestimmt …«, begann der Geschäftsführer, doch dann verstummte er, als ihm klarwurde, was ich gerade tatsächlich gesagt hatte. Er warf mir einen prüfenden, aber wissenden Blick zu. Ich nickte bloß.

»Das ist meine Sache, oder?«

»Sie sind der Vorgesetzte.«

Einen Moment lang stand er nur da und ließ den Blick über die Baustelle schweifen. Dann sah er mich an und sagte: »Ich hab's verstanden.«

»Was verstanden?«

»Ich hab's begriffen. Ich habe begriffen, dass Sie alles, was Sie gerade zu dem Projektmanager gesagt haben, ebenso gut auch zu mir hätten sagen können. Wenn der Bauleiter von Turm zwei es nicht packt und der Projektmanager deswegen nichts unternimmt, dann ist das im Grunde meine Schuld … und ich muss die Sache in Ordnung bringen.«

»Das ist Extreme Ownership«, bestätigte ich.

Der Geschäftsführer schwieg einen Moment. Dann sagte er: »Okay. Das hab ich auch begriffen. Aber das Problem ist dieses: Der Bauleiter von Turm zwei ist ein anständiger Kerl. Er hat schon in anderen Positionen für uns gearbeitet und seine Sache gut gemacht. Und der Projektmanager – er kann das hinkriegen. Sehen Sie sich Turm eins an. Ich will mich um diese Jungs kümmern.«

»Klar. Der Projektmanager kann das hinkriegen, aber er tut es nicht«, bemerkte ich. »Und kümmern Sie sich wirklich um diese Jungs, indem Sie das Projekt in Verzug geraten lassen? Indem Sie sie scheitern lassen? Das ist einer der Gegensätze des Führens: wann man Leute behält, coacht und fördert, bis sie in die Spur kommen, und wann man die Entscheidung trifft, dass sie dem Team schaden, und sie entlässt. Natürlich, wenn Sie sie coachen und fördern und versuchen, ihnen zu helfen, bauen Sie eine Beziehung zu ihnen auf – Sie bauen Vertrauen auf. Aber wenn Sie als Führungskraft zu viel Zeit in einen Einzelnen investieren, heißt das, dass andere ignoriert werden. Außerdem: Wenn ein Teammitglied nicht in der Lage ist, die richtige Leistung zu bringen, wirkt sich das wahrscheinlich auf die Mission als Ganzes aus. Ich glaube, das ist der Punkt, an dem Sie sich in dieser Situation befinden. Sie lassen den Projektmanager das mit dem Bauleiter regeln, aber er macht es nicht gut, und die ganze Arbeit leidet darunter. Sie müssen eingreifen und das in Ordnung bringen.«

»Mach ich«, versprach der Geschäftsführer. »Ich werde dafür sorgen.«

Er bat um etwas Zeit alleine mit dem Projektmanager. Ich ging und unterhielt mich mit ein paar Dienstleistern auf der Baustelle, um mehr darüber zu erfahren, wie die Unternehmensführung mit ihnen als Vertragsfirmen umging. Rund eine Stunde später schrieb der Geschäftsführer mir eine Nachricht: Er sei jetzt in seinem Trailer und wolle das Gespräch mit dem Projektmanager rekapitulieren. Ich machte mich auf den Weg.

»Das war leichter, als ich gedacht hatte«, sagte er.

»Das freut mich. Was haben Sie ihm denn gesagt?«

»Zuerst habe ich ihm gesagt, dass ich ihn schätze und für sehr kompetent halte. Aber dann habe ich ihm gesagt, dass er versagt – und wenn er versagt, dann versage auch ich. Ich habe ihm erklärt, wenn ich versage, muss ich die Verantwortung für die Situation übernehmen und sie in Ordnung bringen.«

»Wie fand er das?« Ich erwartete, dass der Projektmanager in die Defensive gegangen war und den Geschäftsführer darum gebeten hatte, sich ein bisschen zurückzuhalten und ihn seine Arbeit machen zu lassen.

»Erstaunlicherweise hatte er keine Einwände.«

»Tatsächlich?« Ich war überrascht.

»Ich glaube, er braucht ein bisschen Hilfe bei den schweren Entscheidungen. Und ich glaube, er weiß das«, ergänzte der Geschäftsführer. »Also habe ich ihm gesagt, dass er dem Bauleiter von Turm zwei eine sehr deutliche schriftliche Abmahnung erteilen soll. Und gleichzeitig soll er jemanden suchen, der aufrücken und Turm zwei übernehmen kann. Das war seine größte Sorge: Er war zunächst nicht der Meinung, dass irgendjemand in Turm zwei zur Übernahme bereit wäre. Aber ich habe ihm geraten, sich bei den Jungs von Turm eins umzusehen. Sie haben dieselben Informationen. Und sie haben den Vorteil, dass sie in den letzten sechs Monaten einen guten Vorgesetzten hatten. Sie wissen, was sie tun sollen, und sie haben bereits die Erfahrung gemacht, wie man es richtig anpackt. Die Idee gefiel ihm – und er hat sofort ein paar Namen genannt, die das potenziell bewerkstelligen könnten. Ich glaube, das wird recht gut funktionieren.«

»Das ist toll, jedenfalls ist das Gespräch super verlaufen«, sagte ich. »Jetzt kommt der schwierige Teil: die Umsetzung. Der Projektmanager muss ein paar unangenehme Gespräche mit dem Bauleiter führen. Das ist hart. Und wenn die Gespräche nicht fruchten, muss er den Bauleiter vielleicht kündigen. Es ist echt schwierig, jemanden zu feuern, den man zuvor gecoacht hat und dem man helfen wollte. Aber als Vorgesetzter ist das leider einer der Widersprüche, mit denen man umgehen muss.«

Während der folgenden Wochen war ich nicht auf der Baustelle, aber der Geschäftsführer schickte mir regelmäßige Updates. Er und der Projektmanager setzten den Plan um. Der Projektmanager mahnte den Bauleiter von Turm zwei schriftlich ab. Der Geschäftsführer und der Projektmanager ermittelten gemeinsam den bestmöglichen Kandidaten von Turm eins, der zum Bauleiter von Turm eins aufsteigen sollte, und führten ein Gespräch mit ihm. Nach drei Wochen und drei Abmahnungen hatte der Bauleiter von Turm zwei keine Fortschritte gemacht. Also kündigten sie ihn. Der Projektmanager beförderte einen neuen Bauleiter auf die Position und machte mit dieser neuen Führung Druck.

Weil der Bauleiter von Turm eins und der neue Bauleiter von Turm zwei schon eine gute Arbeitsbeziehung hatten, wich der Bauleiter von Turm eins von seiner normalen Vorgehensweise ab, um den neuen Bauleiter von Turm zwei in die Gänge zu bringen – er lieh ihm sogar Leute und Ressourcen aus, um aufholen zu können, ein ausgezeichnetes Beispiel für Deckung und Bewegung. Und auch wenn Turm eins vor Turm zwei fertig wurde, so hatte sich die Leistung von Turm zwei doch grundlegend verbessert, nachdem das richtige Gleichgewicht gefunden war zwischen einem fortgesetzten Coachen des leistungsschwachen Bauleiters und dem Entschluss, dass es an der Zeit war, ihn freizusetzen und durch einen geeigneteren Vorgesetzten auszutauschen.

---

1 Medevac: steht für Medical Evacuation, Transport und Versorgung durch medizinisches Personal für die Verwundeten, die zur medizinischen Behandlung aus dem Kampfgebiet ausgeflogen werden müssen, oder die Verlegung von Patienten von einer medizinischen Versorgungseinrichtung in eine andere durch ärztliches Personal. Ähnlich, aber nicht ganz dasselbe wie Casevac (Casualty Evacuation).

2 Team Bulldog: Bravo Company, 1. Bataillon, 37. Panzerregiment, 1. Panzerdivision.

3 1/506th: 1. Bataillon, 506. Fallschirmjägerregiment der 101. Luftlandedivision. Die 506. war die legendäre »Band of Brothers«-Einheit, deren Erlebnisse im Zweiten Weltkrieg in Stephen Ambroses Buch Band of Brothers und der darauf beruhenden gleichnamigen HBO-Serie geschildert wurden.

4 High Mobility Multipurpose Wheeled Vehicle oder HMMWV, ausgesprochen »Humvee«.

5 Blendgranaten sind ein nicht tödliches Einsatzmittel, das einen hellen Blitz und einen lauten Knall erzeugt und orientierungslos machen, aber keine Verletzungen hervorrufen soll.

6 Deconflict: eine Bezeichung des US-Militärs für die detaillierte Koordination von Einheiten, um Zeitabläufe aufeinander abzustimmen, einander die maximale Unterstützung zu ermöglichen und Eigenbeschuss zu vermeiden.

7 0700 militärischer Zeit, basierend auf dem 24-Stunden-System, das entspricht 7 Uhr morgens der zivilen Zeit.

TEIL II

DIE MISSION IM GLEICHGEWICHT HALTEN

KAPITEL 5

Hart, aber clever trainieren

Leif Babin

Feindliches Territorium: 2009

»Big Walt hat’s erwischt«, lautete der Funkspruch über das truppeninterne Netz. Über die Headsets und Funkgeräte bekam jeder SEAL im Zug die Meldung mit. Ringsum ohrenbetäubende Explosionen und Kugelhagel aus mehreren Richtungen. Und mitten in diesem Orkan eines monumentalen Feuergefechts; in der Hölle des Kampfes und von feindlichem Beschuss festgenagelt hörten die SEALS die bittere und niederschmetternde Nachricht von dem Verlust. Einer der Humvees aus ihrem Konvoi war getroffen worden und nicht mehr zu gebrauchen, hoffnungslos auf der Straße liegengeblieben. Und jetzt war ihr geliebter Zug-Sergeant »Big Walt« – der zentrale Vorgesetzte, auf den alle sich verließen, wenn es schwierige Entscheidungen zu treffen und die Truppen im Kampfgewirr zusammenzuscharen galt – nicht mehr für sie da. *An wen sollten sie sich jetzt wenden?*

In der Befehlskette stand der Leading Petty Officer (oder LPO) an nächster Position. Er wusste, dass es nun an ihm war, die Führung zu übernehmen. Aber sein Gesichtsausdruck ließ deutlich erkennen, dass er fassungslos war und sich überfordert fühlte. Dem restlichen SEAL-Zug, der jetzt einen Mut machenden und die Richtung weisenden Anführer brauchte, um die versprengten Elemente wieder zusammenzubringen, vermittelte der LPO nur wenig Zuversicht. Die anderen SEAL-Schützen gingen vor einem bösen Kugelhagel in Deckung und erwiderten das Feuer, so gut sie konnten. Sie warteten auf die Anweisungen des LPO. Was war der nächste Schritt? Die Truppen verstärken? Angriff? Rückzug? Es kamen keine Befehle.

»WO SEID IHR ALLE?!«, brüllte der LPO ins Funkgerät, während nur ein paar Zentimeter von seinem Gesicht entfernt die Kugeln in die Mauern einschlugen. Es kam keine Antwort. Wie hätten die Männer auch antworten sollen? Sie waren über eine Reihe von Gebäuden verstreut, die sich fast einen

gesamten Häuserblock entlang erstreckten, und sie alle waren völlig von ihren gegenwärtigen Aufgaben beansprucht: das Feuer erwidern, sich um Verletzte kümmern und versuchen, sich in ihrer eigenen prekären Situation zurechtzufinden. Für die meisten SEALs im Zug war die Aufforderung über Funk nichts weiter als ein Hintergrundgeräusch in ihren Headsets. Zudem wäre es schwierig gewesen, in dieser undefinierbaren urbanen Umgebung ihren genauen Standort über Funk durchzugeben. Antworten wie »Ich bin hier neben der Mauer«, »Ich bin im Hinterhof« oder »Ich bin auf der Straße auf halber Höhe des Blocks« hätten keinen Aufschluss über ihren genauen Standort oder über die als Nächstes zu ergreifenden Maßnahmen geboten. Sie hätten lediglich das Funknetz belastet und die Übermittlung wichtiger Nachrichten verhindert.

Nur eine Hand voll SEALs befanden sich in unmittelbarer Nähe des LPO. Er wusste nicht, wo die anderen waren. Feindlicher Beschuss erfolgte aus allen Richtungen. Ein paar SEAL-Schützen taten ihr Möglichstes, erwiderten das Feuer aus Fenstern und Toreinfahrten. Sie steckten fest und keiner konnte die anderen versprengten Elemente des Zuges sehen, die in anderen Gebäuden Deckung suchten, voneinander durch Betonmauern und Häuserzeilen getrennt. In Wirklichkeit waren sie alle nur ein paar Hundert Meter entfernt, aber ohne dieses Wissen hätten es auch Kilometer sein können.

Bumm! Bumm! Bumm!

Explosionen erschütterten die Straße unmittelbar vor dem Gebäude. Maschinengewehrfeuer hallte von den Mauern wider. Der LPO war verunsichert. Seine Truppen kauerten sich nieder und warteten darauf, dass jemand – irgendjemand – die Dinge in die Hand nahm und eine Entscheidung traf.

»Was machen wir denn jetzt?«, rief ein SEAL. Ein weiterer brüllte: »WIR MÜSSEN VERDAMMT NOCH MAL HIER RAUS!«

Es herrschte absolutes Chaos, und mit jeder Sekunde, in der die feindlichen Kämpfer aus den umliegenden Häuserblocks zusammenströmten und sich der Position der SEALs näherten, wurde es schlimmer. Doch während der Feind vorrückte, um die SEALs einzukesseln, bewegte sich im Zug niemand. Niemand erteilte einen Befehl. Niemand übernahm die Verantwortung, das Problem zu lösen und die Dinge ins Rollen zu bringen. Stattdessen warteten alle, während der LPO aufgelöst herumrannte und vergebens versuchte, die SEALs in seiner unmittelbaren Nähe durchzuzählen.

Mittlerweile wurde ein weiterer SEAL von einem Schuss getroffen. Und dann noch einer.

MAN DOWN.

Sie hatten bereits Big Walt verloren. Und ohne seine Führung waren sie gelähmt, unfähig, sich aus dieser entsetzlichen Lage zu befreien. Mit jedem Augenblick wuchs die Zahl der Opfer. Der LPO traf keine Entscheidung. Und auch sonst keiner.

Der SEAL-Feldarzt des Zuges begab sich dorthin, wo in seiner Nähe die Opfer lagen, aber es waren bereits zu viele, um sie gleichzeitig zu behandeln. Er würde sich auf die Kameraden beschränken müssen, die er retten konnte.

Während die Zahl der Opfer stieg, erreichte das Chaos seinen Höhepunkt. Der Frust der SEALs kochte über. Die ganze Zeit über kamen die Feinde aus allen Richtungen näher und näher heran.

»JEMAND MUSS HIER MAL EIN KOMMANDO AUSGEBEN!«, schrie einer der jüngeren SEALs voller verzweifelter Wut.

JEMAND MUSS EIN KOMMANDO AUSGEBEN.

Es zerriss einem das Herz, das anzusehen. Als Beobachter aus einem gewissen Abstand sah ich genau, was passieren musste: Jemand – irgendjemand aus dem Zug – musste die Sache in die Hand nehmen und die Führung übernehmen, die Truppe an einem zentralen Ort zusammenbringen, sie durchzählen lassen und sie dann alle dazu bringen, sich in eine Richtung zu bewegen. Für die SEALs, die in diesem Szenario drinsteckten, mitten im Auge des Sturms, war es wesentlich schwieriger, einen Ausweg zu erkennen. Vor Ort zu bleiben und sich nicht voran zu bewegen war das Schlimmste, was sie machen konnten.

Zum Glück für den Zug waren die Feinde in diesem Szenario nicht echt. Sie waren SEAL-Ausbilder und zivile Freiwillige, die im Rahmen eines Rollenspiels die feindlichen Kämpfer darstellten. Die herumfliegenden Kugeln waren Paintball-Geschosse; ein Treffer tat zwar weh, doch sie waren nicht tödlich. Und die Explosionen waren keine RPG-7-Raketen, sondern Simulationsgranaten, die mit einem lauten Knall explodierten, aber ohne die tödlichen Splitter, die sich durch Fleisch und Knochen bohrten. Die feindliche Stadt war aus Betonziegeln errichtet, komplett mit Mauern und Straßen und mehrgeschossigen Gebäuden mit Fenstern, Treppenhäusern und Toreinfahrten, um die urbane Umgebung abzubilden, in der sich die SEALs im Irak oder anderswo bewegen mussten. Wir nannten sie MOUT-Stadt (MOUT = Military Operations in Urban Terrain). Das war ein

Übungseinsatz, ein realistisches Szenario, bei dem versucht wurde, das Chaos und die Schwierigkeiten des Häuserkampfes abzubilden, des komplexesten und herausforderndsten Kampfgebiets überhaupt. Auch wenn es nur die Vorbereitung für die Härte des Gefechts war und nicht das Gefecht selbst, waren die dabei erlernten Lektionen doch sehr real. Wenn man wusste, wie man mit einem solchen Chaos umging und sogar seinen Vorteil daraus zog, konnte das auf dem tatsächlichen Gefechtsfeld Leben retten und erhöhte deutlich die Aussicht auf einen Missionserfolg.

Das SEAL-Ausbildungsprogramm zur Vorbereitung der Kampfeinheiten auf reale Gefechtssituationen war legendär, sowohl für seine Schwierigkeit als auch für seine phänomenalen Ergebnisse – nicht zu verwechseln mit BUD/S (Basic Underwater Demolition/SEAL-Ausbildung), dem siebenmonatigen Lehrgang, der unseren anfänglichen Ausleseprozess bildete und dazu diente, diejenigen auszusieben, die nicht über die für SEALs im Kampfeinsatz wichtigen Merkmale und Fähigkeiten verfügten. Die Ausbildung, bei der die Einheiten tatsächlich darauf vorbereitet wurden, es mit den schwierigsten Missionen aufzunehmen und erfolgreich zu kämpfen, hieß Unit Level Training. Dabei lernten SEAL-Züge und Task Units, als Team zusammenzuarbeiten, um Herausforderungen zu meistern und die Mission in einer Vielzahl von Umgebungen zu erfüllen.

Wie es in Kapitel 8 von *Extreme Ownership,* »Dezentrales Kommando«, beschrieben wird, war unser Erfolg mit der Task Unit Bruiser in der Schlacht von Ramadi 2006 auf die überaus realistische und anspruchsvolle Ausbildung zurückzuführen, die wir vor unserem Einsatz absolviert hatten. Als wir aus Ramadi zurückkehrten, suchte ich einige der SEAL-Ausbilder auf, die uns diese knallharten Häuserkampfübungen hatten durchlaufen lassen. Ich sagte ihnen, wie sehr ihre Ausbildung uns geholfen hatte: sie hatte zweifellos Leben gerettet. Auch Jocko erkannte, wie entscheidend unsere einsatzvorbereitende Ausbildung war; deshalb entschied er sich bei seiner nächsten Aufgabe nach der Task Unit Bruiser, verantwortlicher Offizier der Ausbildungsgruppe TRADET (Training Detachment, Naval Special Warfare Group One) zu werden. Die Mission von TRADET bestand darin, alle SEAL-Teams der Westküste auf Kampfeinsätze vorzubereiten. Jocko nutzte die Lektionen, die wir in Ramadi gelernt hatten, um das bestehende Training zu verbessern und darauf aufzubauen. Er hatte gelernt, dass Führung auf jeder Ebene des Teams das Wichtigste im Gefecht ist, deshalb legte er besonders viel Wert auf die Führungsentwicklung. Ziel der Ausbildung war es,

Führungskräfte auf allen Ebenen des Teams einem harten Test zu unterziehen: die Truppführer, die für vier SEALs zuständig waren, die Squad-Führer, denen acht Mann unterstanden, die Zug-Sergeanten und Zugführer, die für sechzehn Mann verantwortlich waren, und die Kommandanten der Task Unit, die alle befehligten. Nie war die Ausbildung besser oder anspruchsvoller als zu der Zeit, als Jocko TRADET leitete. Die Übungsszenarios waren darauf angelegt, das gefechtstypische Chaos und Durcheinander zu erzeugen, die Führungskräfte einem erheblichen Druck auszusetzen, ihre Entscheidungsfindung und die ihrer nachgeordneten Vorgesetzten infrage zu stellen und sie Demut zu lehren. Jeder Kampfführer muss demütig werden oder gedemütigt werden. Wir wussten, dass die Demütigung während der Ausbildung um ein Vielfaches besser war als die auf dem Gefechtsfeld, wo Menschenleben auf dem Spiel standen. Es war wichtig, dass die Führungskräfte verstanden, wie leicht die Dinge außer Kontrolle geraten konnten, wie schnell der Feind manövrieren und die Oberhand gewinnen konnte, wie die Kommunikation zusammenbrechen konnte, wie leicht es zu einem Eigenbeschuss kommen konnte und wie einfach es war, im Chaos eines Feuergefechts das Durchzählen zu vergessen und einen Mann zurückzulassen. Wenn sie das in der Ausbildung lernten und verstanden, waren sie weitaus besser darauf vorbereitet, so etwas im tatsächlichen Kampfgeschehen zu vermeiden. Jockos Mantra für die Ausbildungsgruppe lautete: »Ein hartes Training ist die höchste Pflicht von Ausbildern und Führungskräften, jeden Tag.«

Zwei Jahre lang hatte ich die Junior-Officer-Ausbildung geleitet – die Führungs-Grundausbildung für alle Offiziere, die BUD/S bestanden hatten – und genau dieselben Lektionen an die angehenden SEAL-Offiziere weitergegeben, ehe sie als stellvertretende Zugführer ihren SEAL-Teams zugewiesen wurden. Und das übertrug ich dann wieder an ein SEAL-Team, bei dem ich als Operations Officer diente. Abgesehen von meiner Hauptaufgabe dort bestand ein zentraler Teil meiner Aufgabe (wie die jedes Vorgesetzten) darin, die taktischen Führungskräfte meines Teams zu schulen, zu fördern und ihnen die erlernten Lektionen zu vermitteln. Bei unserem SEAL-Team waren das insbesondere die SEAL-Zugführer und die SEAL-Task-Unit-Kommandanten, die bald in Kampfgebiete rund um die Welt entsandt werden würden.

In den Monaten des Unit Level Training unseres Teams zur Einsatzvorbereitung besuchte ich gemeinsam mit Jocko die

Übungseinrichtungen, um die Führer unserer Züge und Task Units während ihrer Feldübungen (*field training exercises*, FTX) im Einsatz zu sehen. Dabei handelte es sich um den abschließenden Teil von wochenlangen Ausbildungsblocks, bei denen umfassende Szenarios zur Beauftragung, Planung und Umsetzung von Missionen durchlaufen wurden, häufig unterstützt durch Helikopter, Panzer und Panzerfahrzeuge, gegen Rollenspieler, die als feindliche Truppen auftraten. FTX waren anspruchsvoll und sollten die Führung in simulierten Kampfsituationen auf die Probe stellen. Gemeinsam beurteilten Jocko und ich die SEAL-Führungskräfte, gaben Feedback, Anleitung und Mentoring, um sie besser auf den Gefechtseinsatz vorzubereiten.

Im oben beschriebenen Szenario waren Jocko und ich zu einer MOUT-Übungseinrichtung gefahren, um eine meiner SEAL-Task-Units mit ihren beiden Zügen während des FTX-Teils ihrer Häuserkampfausbildung zu beobachten. In den letzten beiden Tagen hatten wir ihren Aktivitäten zugesehen. Es war klar, dass die Führung in der Task Unit von einem der Zug-Sergeanten dominiert wurde, Big Walt. Er war äußerst erfahren und ein geborener Anführer. Egal wie groß der Druck wurde, er war entschlossen und unerschrocken. In jedem Szenario ergriff er die Initiative und handelte. Sein Zug hatte die vorausgehenden Szenarios glänzend gemeistert, was größtenteils auf seine Führungsqualitäten zurückzuführen war. Der Rest seines Zugs und sogar des anderen Zugs der Task Unit verließ sich sehr stark auf Big Walts Entscheidungen. Ein so effektiver Anführer ist zwar von großem Wert, aber wenn das Team sich nur auf einen einzelnen Vorgesetzten verlässt, ist es im Ernstfall aufgeschmissen. Denn wird dieser Vorgesetzte im Einsatz verwundet oder fällt er oder ist nicht unmittelbar anwesend, um das Kommando zu führen, leidet die Teamleistung darunter, wenn andere zu übernehmen zögern, weil sie es noch nie gemacht haben.

Jocko wusste, es gab nur eine Methode, das Problem anzugehen. »Big Walt dominiert«, stellte er fest. »Ich glaube, wir müssen ihn kaltstellen, um zu sehen, ob andere die Initiative ergreifen und die Führung übernehmen.«

»Einverstanden«, sagte ich. »Dasselbe habe ich auch gedacht.«

Wie gewöhnlich waren wir uns einig. Jocko wies die Ausbildungsleiter an, Big Walt im nächsten FTX-Durchlauf kaltzustellen, das hieß, er würde bei der Simulation »getötet«.

Beim nächsten FTX-Szenario hatte der SEAL-Zug die Aufgabe bekommen, in die Betonziegel-MOUT-Stadt vorzudringen und einen Terroristenführer

festzunehmen oder zu liquidieren – in diesem Fall einen Rollenspieler. Wir beobachteten ihren Planungsablauf und den Einsatzbefehl, die Missionseinweisung für das Team. Dann nahmen sie die Operation auf. Jocko und ich folgten ihnen und behielten die Führungskräfte im Auge.

Um die Realität des Straßenkampfs zu simulieren, zündete die TRADET-Leitung auf den Straßen Autoreifen an und warf Simulationsgranaten. Rauch und Lärm bauten Spannung auf. Unbewaffnete »Zivilisten«, Rollenspieler ohne sichtbare Waffen, die feindliche Kämpfer sein konnten oder auch nicht, näherten sich den SEALs in der Patrouille, um sie zu bedrängen und aufzuhalten. Dann wiesen die Ausbilder andere gegnerische Rollenspieler an, die Patrouille anzugreifen. Bald begannen die gespielten »Feinde«, mit Paintball- oder Simunition[1]-Patronen auf den SEAL-Zug zu schießen. Ungeachtet des wachsenden Chaos hatte Big Walt alles unter Kontrolle. Er war verlässlich wie ein Fels.

Es war Zeit für die anderen Führungskräfte, sich nicht mehr in allem auf Big Walt zu verlassen, sondern selbst Entscheidungen zu treffen. Sie mussten sich der Herausforderung stellen, in schwierigen Situationen, unter Druck und außerhalb ihrer Komfortzone die Führung zu übernehmen. Sie konnten es lernen. Wie wir häufig sagten: In der Komfortzone findet kein Wachstum statt.

Zu Big Walts Pech hatte sein letztes Stündlein geschlagen. Während Druck und Intensität des Gefechts beim SEAL-Zug stiegen, war Big Walt draußen auf der Straße und wies das Team an. Ein SEAL-Ausbilder rannte zu ihm hinüber und sagte: »Chief, Sie sind getroffen.«

Big Walt sah ihn ungläubig an. Er war alles andere als begeistert. Nachdem er ein paar derbe Flüche losgelassen hatte, setzte er sich sehr widerstrebend auf den Boden. Aber er konnte einfach nicht anders: Er gab den SEAL-Schützen ringsum weiterhin Anweisungen und organisierte sie.

»Chief, Sie sind tot. Sie sind raus aus dem Szenario. Sie können nicht mehr sprechen«, blieb der SEAL-Ausbilder stur.

Schweren Herzens gehorchte Big Walt. Zwei SEALs hoben ihn auf und luden ihn hinten in ihren Humvee, der leider ebenfalls von den Ausbildern kaltgestellt worden war und jetzt als defekt und liegengeblieben markiert war. Dann suchten die beiden SEALs Deckung im Inneren eines nahe gelegenen Gebäudes.

An dieser Stelle kam die Durchsage über Funk: »Big Walt hat’s erwischt.«

Nachdem ihr zuverlässiger Zug-Sergeant von der Bildfläche verschwunden

war, brach der Rest des Zugs und der Task Unit zusammen. Niemand übernahm die Verantwortung, niemand versammelte die Truppen oder gab ihnen Anweisungen. Der LPO wusste, dass er die Führung übernehmen sollte, aber er war von der Aufgabe überfordert. Derweil drangen die »Feinde« weiter vor und trafen weitere SEALs, die sich als Gefechtsopfer fallen ließen.

So ging das einige Minuten lang, dann wurde für Jocko und mich – und die übrigen SEAL-Ausbilder – offensichtlich, dass der SEAL-Zug ohne Big Walt völlig überfordert war und sogar die gelernten Lektionen vergessen hatte. Ein hartes Training war entscheidend. Wie hart die Ausbildung auch sein mochte, das Kampfgeschehen war unendlich viel härter. Deshalb musste das Training intensiv und anspruchsvoll sein, um die immensen Herausforderungen des tatsächlichen Gefechts zu simulieren und die Entscheidungsträger unter Druck zu setzen. Wir wussten aber auch, dass es bei der Ausbildung wie bei allem anderen darum geht, das Gleichgewicht zu wahren.

Ist die Ausbildung zu leicht und bringt die Teilnehmer nicht an ihre Grenzen, sind ihre Fortschritte minimal. Überfordert die Ausbildung jedoch das Team so sehr, dass die Teilnehmer nicht mehr handeln können, mindert das stark den Lerneffekt. Das Training muss unangenehm sein für die Teilnehmer und insbesondere für die Führungskräfte, darf aber nicht so weit gehen, dass es ihre Moral zerstört, das Wachstum verhindert und zu Defätismus führt.

Daher wussten wir, dass wir Big Walt wieder in das Szenario einbringen mussten. Jocko und ich besprachen die Sache und waren uns wieder absolut einig. Big Walt musste auferstehen.

»Big Walt«, rief Jocko über den Lärm des Geschützfeuers und der Detonationen hinweg. »Du lebst wieder.«

»Was?«, schrie Big Walt aus dem hinteren Teil des Humvee zurück, in dem er saß und sichtlich darüber verzweifelte, dass sein Zug in der Falle saß und er nicht eingreifen konnte.

»Du bist wieder am Leben«, wiederholte Jocko. »Du bist wieder drin.«

Wie Phönix aus der Asche stand Big Walt augenblicklich auf und bellte aus dem Humvee heraus, die Waffe himmelwärts gerichtet, einfache, klare und präzise Befehle:

»Alle hier in diesem Gebäude versammeln!«, rief er und zeigte auf eine Betonfassade in der Nähe. »Auf meine Position zurückziehen!«

Er nutzte nicht sein Funkgerät, wie der LPO es versucht hatte. Er nutzte

einfache verbale Kommandos und rief sie laut genug, dass diejenigen in Hörweite ihn verstehen konnten.

Innerhalb von Sekunden setzte der Zug sich in Bewegung. Selbst die SEALs, die ihn nicht direkt sehen konnten, hörten Big Walts Stimme und machten sich auf in seine Richtung. Sie leiteten die Anweisung mündlich an andere weiter. Es dauerte nur ein paar Sekunden, bis der Zug sich in einem einzigen Haus versammelt hatte. Sobald sie im Gebäude geschützt waren, ordnete der Zug-Sergeant eine Sicherheitsmaßnahme an und ließ rasch durchzählen. Das Ergebnis kam nach ein paar Augenblicken – alle SEALs waren erfasst worden. Als Nächstes befahl Big Walt an, dass das Team aus dem Gebäude »ausbrechen« und auf die verbleibenden, noch fahrtüchtigen Humvees zuhalten sollte, dann einzusteigen und die Stadt und damit die Gefahrenzone zu verlassen und zur Basis zurückzukehren. Unter Big Walts Führung und klaren Anweisungen geschah all dies rasch und verhältnismäßig mühelos.

Zurück im Stützpunkt stand einer der wichtigsten Teile der Übung an: die Nachbesprechung. Die Vorgesetzten des Zugs und der Task Unit analysierten, was gut und was schlecht gelaufen war und wie man es hätte besser machen können. Die SEAL-Ausbilder brachten ihre Kritikpunkte an. Jocko besprach die Ergebnisse mit den Führungskräften. Und auch ich teilte meine Gedanken mit den anderen.

Es gab immer etwas zu lernen. Die besten Züge und Task Units nahmen diese Lektionen mit Extreme Ownership an, erkannten die Probleme und fanden Wege, um sie zu lösen. Sie verbesserten sich fortlaufend. Die schlechtesten Einheiten wiesen die Kritik zurück und klagten über ein zu hartes Training.

Aus dem FTX-Szenario hatte der LPO am meisten gelernt. Er hatte festgesteckt und war nicht in der Lage gewesen, das Team in Bewegung zu setzen, weil er die Situation für aussichtslos hielt. Doch Big Walt hatte es sofort geschafft, das Team mit einem einzigen verbalen Kommando auf Trab zu bringen. Jetzt begriff der LPO, was er unter solchen Umständen zu tun hatte. Da Scheitern oft der beste Lehrer ist, sollte er aus seiner Erfahrung lernen und besser werden. Wir hatten Big Walt ins Leben zurückgeholt, damit ein solches Lernen stattfinden konnte. Der auferstandene Zug-Sergeant ging mit gutem Beispiel voran und zeigte deutlich, was gute Führung erreichen kann – selbst unter den schrecklichsten Umständen. Es war eine Lektion, die der LPO und andere rangniedere Führungskräfte im Zug wohl

nie vergessen würden.

Von allen Lektionen, die wir im Kampf in Ramadi lernten, war diese die wertvollste: Führung ist auf dem Gefechtsfeld das Allerwichtigste. Führung – auf jeder Ebene – ist der entscheidende Faktor für den Erfolg oder das Scheitern eines Teams. Ich habe das in der Realität oft erlebt, unter den schrecklichsten Umständen, die man sich vorstellen kann. Wenn ein Vorgesetzter die Dinge in die Hand nahm, das Team fokussierte und zum gemeinsamen Handeln brachte, waren die Ergebnisse unglaublich. Dieses Übungsszenario bewies einmal mehr: Selbst wenn alles verloren scheint, bedeutet es den Unterschied zwischen Sieg und Niederlage, wenn nur ein Einziger die Initiative ergreift und das Kommando übernimmt.

Hätten wir Big Walt »tot« und aus dem Spiel gelassen, wäre die Task Unit von den »Feinden« komplett vernichtet worden. Die SEALs der Task Unit hätten die Wichtigkeit der Führung im Gefecht nicht erkannt. Sie hätten geglaubt, dass nichts zu ihrer Rettung unternommen werden kann, wenn die Dinge aus dem Ruder laufen. Aber das ist falsch. So sehr wir auch wollten, dass die Szenarios hart waren, sie mussten gleichzeitig auch einen Lerneffekt vermitteln. Es war wichtig, dass die anderen SEALs im Zug und in der Task Unit persönlich miterlebten, wie die entschlossene Kommandoübernahme eines unerschrockenen Vorgesetzten alles veränderte, selbst in den chaotischsten Situationen. Hatten sie das mitgekriegt, würden viele der rangniedrigeren Führungskräfte diesem Vorgesetzten nacheifern und sich der Herausforderung stellen, ihre Teams zu führen.

Der wesentliche Zweck der Übung war es, diese fundamentale Wahrheit zu beweisen und eine Kultur des Dezentralen Kommandos zu schaffen, bei der jeder führt, bei der Führungskräfte auf jeder Ebene Verantwortung übernehmen, durch entschlossenes Handeln Hindernisse überwinden und die Mission erfüllen. Um das zu erreichen, musste die Übung anspruchsvoll sein; sie musste schwierig sein. Sie musste die Teammitglieder weit aus ihrer Komfortzone hinausbringen, damit sie verstanden, wie es sich anfühlte, überfordert, ausmanövriert und in der Defensive zu sein. Aber die Übung durfte auch nicht so hart sein, dass sie das Team überforderte – bis hin zu dem Punkt, an dem kein Lernerfolg mehr stattfand.

Kurz, es ging darum, ein Gleichgewicht zu finden zwischen einer Schulung, die zu einfach war, sodass die Auszubildenden nicht genügend gefordert wurden, und einer Schulung, die so hart war, dass sie die Auszubildenden frustrierte. Diesen Gegensatz mussten Vorgesetzte und Ausbilder bei jeder

Übung in die Balance bringen. Oft erkannten wir erst dann, dass diese Balance nicht geglückt war, wenn wir schon zu weit in eine Richtung abgedriftet waren.

Während unseres Ausbildungstrainings bei der Task Unit Bruiser – ehe wir nach Ramadi geschickt worden waren – hatte ich dies bei unseren eigenen MOUT-FTX selbst erlebt. Die Ausbilder hatten uns auf ein Selbstmordkommando geschickt. Sie hatten den Rumpf eines alten UH-1-Huey-Helikopters ins Zentrum der MOUT-Stadt geschleppt, umgeben von Straßenzügen und Betonziegelbauten. Es war ein Szenario wie aus *Black Hawk Down*[2]*:* Unsere Mission bestand darin, die Crew eines abgestürzten Helikopters (das Huey-Wrack) mitten in einer gegnerischen Stadt zu »retten«. Die TRADET-Ausbilder hatten eine zentimeterdicke Stahlplatte auf eine Seite schweißen lassen. In dem Szenario musste unser SEAL-Zug eine spezielle »Flex« verwenden, um die Stahlplatte zu durchtrennen und an das Cockpit und den Passagierbereich des Huey zu gelangen. Wir von Charlie Platoon wussten, dass dies eine schwierige Mission sein würde, aber wir waren entschlossen, unser Äußerstes zu geben, um sie so schnell und so effizient wie möglich zu erfüllen.

Wir brachen zu dem nächtlichen Einsatz in Humvees auf, die drei Blocks entfernt anhielten und die Haupttruppe der SEALs aussteigen ließen, um die Rettung vorzunehmen. Rasch und leise marschierten wir durch die dunklen Straßen. Alles war still, bis wir den abgestürzten Helikopter erreichten – der Huey-Rumpf lag unheilverheißend auf der Hauptkreuzung der MOUT-Stadt.

Unsere SEAL-Schützen begaben sich in Position und errichteten eine Abwehrumgrenzung. Inzwischen schaltete der SEAL-Rammtrupp die Flex ein und brachte den Motor auf Touren. Er machte sich an der Stahlplatte zu schaffen. Mit einem schrillen Kreischen fraß sich die Säge in das Metall und ließ die Funken sprühen.

Binnen Sekunden brach das Inferno aus. Rollenspieler – die »feindlichen Kämpfer«, gegen die wir vorgingen – lösten einen heftigen Paintball-Kugelhagel aus allen Richtungen aus. Die sichernden SEAL-Schützen erwiderten das Feuer, aber das brachte nur wenig. Wir saßen mitten auf der Straße fest, wo wir die Stahlplatte durchsägten, während der Feind sich in erhöhter Position befand, hinter Fenstern im zweiten Stock und auf den Dächern ringsum. Es blieb uns eigentlich nichts anderes übrig, als die Mission abzubrechen. Und bei unserer Mentalität in der Task Unit Bruiser war dies keine Option. Wir waren entschlossen, in den Helikopter

hineinzugelangen und die beiden Crewmitglieder darin zu »retten«, wie es unser Szenario vorsah. Also saßen wir fest, auf der Straße ohne Deckung und von allen Seiten unter Beschuss. Es war ein absolutes Blutbad. Die Ausbilder warfen Übungsgranaten, die mit lautem Knallen und grellen Blitzen detonierten.

Ich lief herum und behielt meine Jungs bei diesem lächerlichen Angriff im Auge. Der Mann aus dem Rammtrupp mit der Flex bekam am meisten ab. Ich ging zu ihm, um nach ihm zu schauen.

»Wie sieht's aus?«, schrie ich über den Geschützlärm hinweg.

»Fast durch«, antwortete er und biss die Zähne zusammen, während mehrere Paintball-Geschosse auf seine Kampfausrüstung prallten, ihren Inhalt verspritzten und hässliche Striemen auf seinem Hals, seinen Armen und Beinen hinterließen. Er hatte dem Feind den Rücken zugewandt, und da er das schwere Schweißgerät mit beiden Händen hielt, konnte er nicht mal zurückfeuern. Aber er stand es durch wie ein Mann – ein »Großer Starker Froschmann«.

Ich kniete neben ihm nieder und erwiderte das Feuer an seiner Stelle im Bemühen, den feindlichen Ansturm zu mindern, aber ohne Erfolg. Ich wurde aus allen Richtungen getroffen, Dutzende von Paintball-Geschossen prallten auf mich und schmerzten an meinen Händen, an den Armen, an den Beinen und am Hals. Bald waren die Gesichtsmaske und das Nachtsichtgerät, das meine Augen schützte, so von der Farbe der Paintball-Kugeln verschmiert, dass ich kaum noch etwas sehen konnte.

Die TRADET-Ausbilder trugen leuchtende ChemLights, die bei Nacht ihre Position kennzeichneten, damit wir nicht auf sie schossen. Sie sollten neutral bleiben und so behandelt werden, als seien sie nicht da. Ich konnte nicht viel erkennen, aber mir war klar, dass sie nur ein paar Meter entfernt waren. Da ich wusste, dass sie die Situation bestimmten, gab ich mehrere Schüsse auf sie ab und zwang sie dazu, Deckung zu suchen. Endlich hatte der Kamerad mit der Flex die Stahlplatte durchtrennt, und wir retteten die beiden Rollenspieler, die als Piloten agierten. Dann zogen wir uns hastig aus der Stadt zurück, zuckten unter den Striemen zusammen, die uns zugefügt worden waren, und lachten darüber, wie nervig diese Sache sich entwickelt hatte.

Von all den herausfordernden FTX-Szenarios, die wir in der MOUT-Stadt durchlaufen hatten, war dies das verrückteste gewesen – und zugleich das am wenigsten lehrreiche. Es war weit über ein schwieriges Szenario

hinausgegangen, das uns etwas abverlangte, und hatte sich zu nichts anderem entwickelt als zu einer absolut nervtötenden Angelegenheit, die wir einfach mit zusammengebissenen Zähnen ertragen mussten, bis sie vorüber war. Als wir zurück waren, zählte ich mindestens 37 verschiedene Paintball-Treffer auf meiner Uniform und meiner Kampfausrüstung, wahrscheinlich waren es sogar noch mehr. Darin waren noch nicht die rund ein Dutzend Treffer auf meiner Gesichtsmaske und dem Nachtsichtgerät enthalten. Wären das echte Geschosse gewesen, so wäre ich mehrfach gestorben. Als Jocko mich sah, von oben bis unten mit bunten Farbspritzern übersät, schüttelte er nur lachend den Kopf.

»Ihr scheint ordentlich was abgekriegt zu haben«, grinste er.

»Ja«, erwiderte ich. »Wir haben allerdings was abgekriegt. Wir hatten den ›vollen Nutzen‹ von diesem Einsatz.«

Der »feindliche Angriff« war so überwältigend gewesen, dass es nichts gab, das wir ihm hätten entgegensetzen können. Die Stahlplatte am Huey aufzuschweißen hatte mehrere lähmende Minuten gedauert – viel länger, als die TRADET-Ausbilder vorgesehen hatten. Es wäre eine bessere und lehrreichere Übung für uns gewesen, wenn sie die Angriffe zurückgefahren hätten, nachdem sie erkannt hatten, dass wir überwältigt worden waren und festsaßen, unfähig, uns zurückzuziehen, bis die Flex den Stahl durchtrennt hatte. Das Wichtigste, was ich aus diesem Szenario gelernt hatte, war dies: In einer solchen Situation brauchten wir eine viel größere Truppe, um alle Gebäude des gesamten Häuserblocks zu durchsuchen und SEALs auf erhöhten Positionen zu platzieren, sodass wir in taktisch überlegener Position gegenüber dem Feind waren und nicht umgekehrt. Außerdem lernte ich, dass ich an einem bestimmten Punkt die Absicht gehabt hatte, die Mission abzublasen. Ich hätte die schwere Entscheidung getroffen, den Rückzug anzutreten und die Mission abzubrechen, damit wir uns neu gruppieren und den Angriff erwidern konnten, statt sinnlos mein gesamtes Team zu opfern.

In der Task Unit Bruiser schätzten wir ein hartes Training. Wir nahmen bereitwillig große Herausforderungen und körperlich anspruchsvolle Szenarios an. Aber ich erkannte, dass es eine Grenze gab. Die Übungen mussten schwer sein, aber sie sollten nicht so schwer sein, dass sie das Team frustrierten und den Lernerfolg minderten, der damit einhergehen sollte. Das war eine der zwei Seiten, deren Balance, die sorgfältig abgewogen werden mussten.

Auf der anderen Seite müssen gute Vorgesetzte sicherstellen, dass die

Übungen die schwierigsten, realistischsten Herausforderungen des realen Kampfgeschehens abbilden. Es gab ein paar SEALs, die nicht allzu hart üben wollten. Sie beklagten sich ständig, gefordert und aus ihrer Komfortzone gedrängt zu werden. Sie sagten, die Übungen seien unrealistisch, zu grundlegend oder sie wollten an dem arbeiten, was sie als »fortgeschrittene Taktik« bezeichneten. Tatsächlich war das meiste bloß eine Umschreibung für »Ich will nicht hart trainieren; ich will keine Herausforderungen«. Es war ein Schwachpunkt und wirklich schockierend, bei einigen SEALs eine solche Einstellung vorzufinden, insbesondere bei erfahrenen SEAL-Führungskräften.

»Diese Übungen sind lächerlich«, sagte ein SEAL-Chief über die Herausforderungen der Übungsszenarios, die TRADET unter Jockos Führung erstellt hatte. »Ich war schon oft im Einsatz, und bei keinem davon ist je etwas so Schlimmes passiert.«

Aber nur weil jemand das Worst-Case-Szenario in der Realität noch nicht erlebt hat, heißt das ja nicht, dass es nicht eintreten könnte. Es heißt nicht, dass das Team nicht auf die widrigsten Umstände des Kampfes vorbereitet sein sollte. Tatsächlich gilt genau das Gegenteil. Das Team muss auf diese Worst-Case-Szenarios vorbereitet sein: mehrere getötete Männer gleichzeitig, ein Fahrzeug, das über eine Landmine fährt, oder eine »risikoarme« Mission, die total aus dem Ruder gerät.

Einer der größten Kritikpunkte dieser Nörgler im Zug oder der Task Unit war, dass die »feindlichen« Rollenspieler – die TRADET-Ausbilder und andere Freiwillige – ihre Aufgabe »zu gut« machten. Sie waren qualifizierter und besser ausgerüstet als alle gegnerischen Kämpfer, denen wir im Ausland gegenüberstanden. Aber das hätte als positiv angesehen werden sollen, denn es stellte das Team vor Herausforderungen, wodurch es besser vorbereitet war. Außerdem waren viele der feindlichen Kämpfer, gegen die wir in Ramadi vorgingen, durchaus sehr qualifiziert. Sie verfügten über jahrelange echte Kampferfahrung, die sie hatte lernen lassen und ihren Erfindungsreichtum und ihre Anpassungsfähigkeit verbessert hatte. Man durfte sie nie unterschätzen und nie allzu selbstzufrieden sein, sonst wurde man von ihnen überrannt und ausgelöscht.

Eine weitere häufig gehörte Kritik an dem zu harten Training lautete, dass die Ausbilder »betrogen«.

»Sie kennen unseren Plan«, beklagten sich einige SEALs über die Rollenspieler. »Und wir müssen uns an die Regeln halten, sie dagegen nicht.«

Jocko konterte mit Logik: »Die Feinde, gegen die ihr im Ausland kämpft, halten sich auch nicht an Regeln: Sie haben keine Kampfgesetze wie wir. Sie agieren heimtückisch, um ihren Angriff zu verschleiern oder euch in einen Hinterhalt zu locken. Sie benutzen Frauen und Kinder als menschliche Schutzschilde. Sie setzen Selbstmordattentäter ein. Sie richten gegenüberliegende Hinterhalte ein und riskieren, sich gegenseitig zu erschießen, um mehr von uns zu erwischen. Es kümmert sie nicht. Aber uns. Wir spielen nach anderen Regeln als sie. Wenn also meine Ausbilder – unsere Rollenspieler – die Regeln verletzen: GUT SO. Das ist eine realistische Übung. Statt zu meckern, solltet ihr euch darüber freuen und euch überlegen, wie ihr damit umgeht.«

Ein hartes Training ist die höchste Pflicht von Ausbildern und Führungskräften, jeden Tag.

Nach diesem Mantra lebten Jocko und seine TRADET-Ausbilder. Und es war ihre Pflicht, dafür zu sorgen, dass das Training schwierig war, dass die Messlatte hoch lag, damit die SEAL-Züge und die Task Units darauf vorbereitet waren, auch in den härtesten Umgebungen, denen sie auf fernen Gefechtsfeldern ausgesetzt sein mochten, zu überleben und zu gewinnen.

Manche Führungskräfte strebten danach, ihre Leute glücklich zu machen, und dazu konnte es auch gehören, Leistungsschwächen zu übersehen, kleine Unregelmäßigkeiten zu erlauben und nicht standhaft einzufordern, dass sie hart trainierten, die Disziplin wahrten, den vorgeschriebenen Abläufen folgten und Hindernisse überwanden. Manche Führungskräfte glaubten, sie würden ihre Leute durch falsche Begeisterung ermutigen, indem sie ihnen sagten, dass sie viel bessere Leistungen erbrachten, als das eigentlich der Fall war. Und vielleicht war es das, wonach die nörgelnden SEAL-Führungskräfte suchten. Aber Vorgesetzte, die ihr Team bei den Übungen nie aus der Komfortzone holten, die die Messlatte nicht hoch legten, ihr Team nicht zu außergewöhnlichen Leistungen trieben und keine direkte und ehrliche Kritik übten, hatten am Ende weniger produktive, weniger effektive Teams. Diese Teams scheiterten, wenn sie unter den erschwerten Bedingungen des wirklichen Lebens auf die Probe gestellt wurden.

Die besten Führungskräfte – oft diejenigen, die aus Erfahrung wussten, was funktionierte und was nicht – strebten nach langfristigem Erfolg für das Team und die Mission. Sie schreckten nicht vor ernsten Gesprächen zurück, um Fehlleistungen zu korrigieren. Sie setzten hohe Standards und sorgten dafür, dass das Team voll und ganz für den schlimmsten Fall vorbereitet war.

Vorgesetzte, die ihre Leute dazu anspornen zu brillieren, ständig zu lernen und sich weiterzuentwickeln, versetzen ihre Teams in die Lage, sich in Situationen zurechtzufinden, die ihnen zuvor Unbehagen verursacht haben. Indem rangniedrigere Führungskräfte oder weniger erfahrene Leute aufgefordert werden, größere Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen, wendet das Team ein gutes Dezentrales Kommando an, bei dem Führungskräfte jeder Hierarchiestufe die Dinge in die Hand nehmen können. Dann wird das Team weitaus effektiver und kann seine Mission besser erfüllen. Wenn das Team Erfolg hat und alle anderen übertrifft, eröffnet das seinen Mitgliedern die größten Chancen für langfristigen Erfolg.

Das strategische Ziel der Übungen muss immer darin liegen, fähige Führungskräfte auf jeder Ebene des Teams aufzubauen. Dafür ist ein hartes Training erforderlich. Ist es aber zu hart, zerbricht das Team daran; Lerneffekt und Wachstum werden gemindert. Es muss also ein Ausgleich gefunden werden: hart, aber clever trainieren.

Das Prinzip

Eine intensive und anspruchsvolle Ausbildung ist entscheidend für die Leistung jedes Teams; ganz besonders aber trifft dies auf Züge und Task Units der SEALs zu, die in Kampfgebieten eingesetzt werden sollen. Hier sagen wir: »Ihr übt, wie ihr kämpft, und ihr kämpft, wie ihr übt.« Die besten Ausbildungslehrgänge treiben die Teams voran, weit über ihre Komfortzone hinaus, damit sie aus Fehlern, die sie in den Übungen gemacht haben, lernen können. Das wird sie hoffentlich davor bewahren, solche oder ähnliche Fehler im wirklichen Leben zu begehen.

Colonel David H. Hackworth (ehem. US Army) zitiert in *About Face: The Odyssey of an American Warrior*[3] einen seiner Mentoren, Colonel Glover Johns: »Je härter die Ausbildung, desto mehr prahlen die Truppen damit.« Fragen Sie irgendeinen SEAL: »Welches war der härteste BUD/S-Lehrgang?«, und er wird seinen eigenen nennen. Jeder möchte gerne behaupten, dass er es am schwersten hatte, dass seine Ausbildung härter war als jede andere – jedenfalls hinterher. Aber manchmal wollen Teams mitten in der Ausbildung in ihrer Komfortzone bleiben. Das können die Vorgesetzten nicht zulassen.

Die Übungen müssen hart, intensiv und anspruchsvoll sein. Sie müssen realistische Aufgaben simulieren und Druck auf die Entscheidungsträger

aufbauen. *In der Komfortzone findet kein Wachstum statt.* Wenn die Ausbildung das Team nicht über die Grenzen des Mühelosen hinaustreibt, entwickeln die Mitglieder und insbesondere ihre Vorgesetzten nicht die Fähigkeit, es mit größeren Herausforderungen aufzunehmen. Aber die Ausbildung ist dafür da, das Team besser zu machen, seine Mitglieder in die Lage zu versetzen, unter den realistischen Bedingungen zu funktionieren, denen sie ausgesetzt sein könnten. Sie kann so hart und schwierig sein, dass sie das Team frustriert, demoralisiert oder die Teilnehmer so überfordert, dass sie nichts dabei lernen. Wie bei allem müssen Führungskräfte auch bei den Übungen das Gleichgewicht finden und sich auf drei entscheidende Aspekte konzentrieren: Realitätsnähe, Grundlagen und Wiederholungen.

Die Ausbildung muss sich an der Realität orientieren. Jedes Übungsszenario sollte auf etwas – einer Situation, einem Ereignis und so weiter – basieren, das in einem realistischen Szenario wahrscheinlich (oder zumindest möglich) ist. Die Lernergebnisse müssen unmittelbar auf die Teammission anwendbar sein. Wer so etwas noch nie erfahren hat, der kann vom Chaos und der Ungewissheit des Gefechts überwältigt werden. Deshalb war es wichtig, so viel wie möglich von diesem Chaos in den Übungen zu erzeugen. Die Ausbildung sollte das Team und insbesondere die Führungskräfte realistischen, unangenehmen Situationen aussetzen, in denen sie nicht sicher sind, was sie tun sollen. Dasselbe muss eine Ausbildung auch im Geschäftsleben leisten. Dafür eignen sich Rollenspiel-Szenarios mit einem problematischen Kunden oder eine schwerwiegende Entscheidung, die sofort getroffen werden muss, auch wenn das Ergebnis nicht gewiss und das Bild nicht hundertprozentig deutlich ist. Üben Sie die Eventualitäten eines gravierenden Notfalls ein und durchlaufen Sie die Prozeduren, die selbst unter hohem Druck befolgt werden müssen.

Die Ausbildung muss sich auf die Grundlagen konzentrieren. Zwar müssen die Einheiten angepasst und erneuert werden, aber einige grundlegende Taktiken ändern sich nicht. Das gilt für militärische Taktiken ebenso wie für jeden Geschäfts- oder Lebensbereich. Oft wollen die Leute die Grundlagen überspringen und gleich zu dem kommen, was sie »fortgeschrittene Taktiken« nennen. Aber fortgeschrittene Taktiken sind nutzlos, wenn ein Team die Grundlagen nicht gut beherrscht. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass ein Übungslehrgang die grundlegenden Fundamente festigt.

Die Übungen müssen Wiederholungen enthalten. Es reicht nicht aus, wenn neue Mitarbeiter in den ersten Tagen oder Wochen ihrer Zugehörigkeit zum

Team eine Schulung durchlaufen. Die Ausbildung muss für jedermann kontinuierlich stattfinden. Jeder wird durch Wiederholungen besser. Deshalb ist es wichtig, im Laufe der Zeit immer wieder Wiederholungsübungen einzuplanen, die jedes Teammitglied herausfordern – besonders die Führungskräfte.

Übernehmen Sie Extreme Ownership für die Schulungen. Statt darauf zu warten, dass ein anderer einen Lehrgang entwickelt oder die Schulungen realistischer und wirkungsvoller macht, ergreifen Sie selbst die Initiative. Die besten Lehrgänge werden nicht von oben gesteuert, sondern von unten angestoßen – von den Führungskräften an vorderster Front, die am nächsten am Geschehen und am Erlernten dran sind. Bedienen Sie sich der versiertesten Teammitglieder, um die Schulungsprogramme zu initiieren, und geben Sie Erlerntes an andere weiter.

»Wir haben kein Budget für Schulungen« ist keine stichhaltige Ausrede. Es kostet nichts, ein Rollenspiel durchzuführen, um Vorgesetzte in Situationen zu bringen, auf die sie nicht vorbereitet sind, sodass sie schwierige Entscheidungen treffen müssen und sich dadurch verbessern.

»Wir haben keine Zeit für Schulungen« ist keine stichhaltige Ausrede. Räumen Sie Zeit ein für wichtige Dinge. Und eine gute Schulung ist essenziell für den Erfolg eines jeden Teams. Häufig wiederkehrende Übungseinheiten in den Zeitplan einzuflechten ist die effektivste Methode, um die Teamleistungen zu verbessern.

Auch hier liegt der Schlüssel zu großartigen Schulungen im Ausgleich. Hartes Training ist wichtig, aber cleveres Training ist entscheidend, um die Zeit bestmöglich zu nutzen und einen optimalen Lernerfolg zu ermöglichen.

Geschäftliche Umsetzung

»Ich traue meinen Führungskräften an vorderster Front die Umsetzung der Mission nicht zu«, sagte der Leitende Projektmanager (LPM). »Ihr sagt, wir sollen Dezentrales Kommando einführen, aber ich glaube nicht, dass meine Führungskräfte das ordentlich hinkriegen.«

»Durch Schulungen bilden Sie Ihre Führungskräfte fort und bauen dieses Vertrauen auf«, antwortete ich. »Werfen wir mal einen Blick in Ihr Schulungsprogramm.«

»Eigentlich haben wir keins«, erwiderte der LPM.

»Tja, dann könnte das Ihr Problem sein. Warum setzen Sie sich nicht

einfach zum Ziel, eins einzurichten?«

Ich hatte bei der jährlichen Führungstagung des Unternehmens eine Keynote-Präsentation gehalten, und die Kampfprinzipien, über die wir in *Extreme Ownership* geschrieben haben, hatten beim Team großen Anklang gefunden. Die Firma beauftragte mich damit, eine Führungskräfteschulung für zwei Dutzend der höchsten Vorgesetzten durchzuführen: die Abteilungsleiter und die leitenden Projektmanager, also die Mitarbeiter direkt unterhalb der Unternehmensleitung, die für die Umsetzung der Vision der obersten Führungsetage zuständig waren.

Es war ein tolles Unternehmen mit sehr soliden Führungskräften, von denen einige erhebliche Erfahrung besaßen, während andere noch recht neu im Team waren. Im Zuge seines Erfolgs hatte das Unternehmen ein rasches Wachstum und Expansion erlebt. Aber die Streuung der Ressourcen, insbesondere von erfahrener Führung, auf eine Vielzahl gleichzeitig stattfindender Projekte brachte Probleme mit sich.

Sie waren zwar ehrgeizig und wollten unbedingt gewinnen, aber einige der Top-Vorgesetzten des Unternehmens erkannten, dass die Geschwindigkeit des Wachstums junge Nachwuchsführungskräfte mit nicht ausreichender Erfahrung in maßgebliche Managementpositionen zwang, die sie kaum überblickten. Die Seniorchefs erkannten das damit verbundene Risiko für die Servicequalität der Firma und die Fähigkeit der Teams an vorderster Front, die Mission unter Einhaltung der Zeit- und Budgetgrenzen effektiv umzusetzen.

Während ich über mehrere Monate hinweg mit den Seniorchefs zusammenarbeitete, kam immer wieder dasselbe Thema auf: »Wir haben nicht genügend erfahrene Führungskräfte am Start, um diese Projekte durchzuführen. Wir setzen zu stark auf unerfahrene Führungskräfte, die darauf nicht vorbereitet sind.«

Das war eine ernsthafte Sorge und ein Risiko, das von der Geschäftsleitung nicht gänzlich erkannt zu werden schien, als man es ihr erläuterte.

Bei einem meiner Treffen mit den Seniorchefs sprach ich das Problem direkt an. »Ihre Bedenken sind berechtigt«, sagte ich, »aber die einzige Möglichkeit, um diese unerfahrenen Führungskräfte vorzubereiten, besteht darin, sie zu schulen. Sie müssen sie harten Übungsbedingungen aussetzen, und das wird sie auf die Herausforderungen der wirklichen Welt vorbereiten.«

Einige im Team wirkten skeptisch.

»Wie kann eine Schulung denn jemals die tatsächliche Erfahrung abbilden?«, fragte einer der Seniorchefs.

Die anderen in der Gruppe nickten zustimmend.

Ich erklärte ihnen, dass Schulungen die tatsächliche Erfahrung nicht ersetzen können. Es gibt nichts Besseres als reale Erfahrungen. Aber ich betonte, dass anspruchsvolle Schulungen, die sich auf Realismus, Grundlagen und Wiederholung fokussierten, die Leistung der Juniorchefs stark verbessern würden. Sie würden auch das Risiko verringern, dass unerfahrene Nachwuchsführungskräfte scheiterten, weil sie mit zu wenig Überblick agierten.

Ich hatte ausführlich von der Schlacht von Ramadi erzählt und von den Lektionen, die wir daraus gezogen hatten. Damit gaben wir der Gruppe den Kontext, sodass sie genau verstand, woher die Führungsprinzipien stammten, die wir unterrichteten.

»Wissen Sie, wie viel Erfahrung ich im tatsächlichen Gefecht als SEAL-Zugführer hatte, ehe ich 2006 nach Ramadi versetzt wurde?«, fragte ich.

Einige zuckten die Schultern. Keiner antwortete. Entweder wussten sie es nicht, wollten nicht raten oder wollten vielleicht die Antwort nicht wahrhaben.

»Gar keine«, sagte ich. »Das war mein erstes Mal. Ich war noch nie zuvor Zugführer gewesen. Ich hatte nie zuvor einen SEAL-Zug einer riesigen konventionellen amerikanischen Streitkraft mit 50 Panzern und Tausenden Soldaten geführt. Ich war noch nie in einem richtigen Feuergefecht gewesen. Auch in meinem Zug hatte das noch niemand getan. Wissen Sie, wie viel Erfahrung Jocko als Kommandant einer Task Unit hatte, als wir in Ramadi eingesetzt wurden?«, fuhr ich fort. »Keine. Und doch bewies er ein außergewöhnliches strategisches Geschick bei der Niederschlagung von Aufständen und führte die Task Unit Bruiser als entscheidendes Unterstützungselement für den Sieg der Vereinigten Staaten. Der Kommandant von Delta Platoon, Seth Stone – es war sein erster Einsatz als Zugführer und er erwies sich gleich bei seinem ersten Feuergefecht als herausragender Gefechtsführer.«

Ich gab eine Geschichte weiter, die Jocko mir über Seth und Delta Platoon bei ihrem ersten Einsatz im gefährlichen, von Gewalt geprägten Malaab--Distrikt von Ramadi erzählt hatte. Seth hatte seinen Zug, zu dem auch der mutige und kampfeslustige Point Man, Maschinengewehr- und Scharfschütze J. P. Dinnell gehörte, auf eine Patrouille geführt, gemeinsam mit einer

Kompanie US-Soldaten aus dem legendären 1. Bataillon, 506. Fallschirmjägerregiment »Band of Brothers« der 101. Luftlandedivision und ihren irakischen Pendants, angeführt von einem Army-Major als Berater. Die Soldaten der 1/506th waren schon seit Monaten in dieser unberechenbaren Gegend unterwegs. Sie hatten die täglichen gewaltsamen Kämpfe und zahlreiche heftige Feuergefechte erlebt. Unsere Task Unit Bruiser war gerade erst angekommen. Bald nachdem die gemeinsame Patrouille aus SEALs, amerikanischen und irakischen Soladten sich auf die Straßen des Malaab-Distrikts begeben hatte, fand sie sich in etwas wieder, das wir als »Big Mix-It-Up« bezeichneten – ein heftiges Feuergefecht – und bei dem feindliche Kämpfer sie mit Maschinengewehren und RPG-Raketen angriffen. Die amerikanisch-irakische Patrouille war in die Enge getrieben und bewegungsunfähig. Seth arbeitete sich in geduckter Haltung durch den Kugelhagel vor zu dem Major, der für die irakischen Soldaten verantwortlich war.

»Ich nehme eine Abteilung von meinen SEALs und gehe gegen den Feind vor«, erklärte Seth ruhig trotz des Lärms der einschlagenden und abgefeuerten Schüsse und wies dabei auf die Stelle seiner Landkarte, wo das Manöver geplant gewesen war. »Wir gehen auf dem Dach eines dieser Gebäude hier in erhöhte Position«, fügte er hinzu und zeigte auf eine Häusergruppe.

»Klingt gut«, sagte der Major. »Machen Sie das.«

Seth gab das Zeichen zum Aufbruch, J. P. Dinnell mit seinem Mk-46-Maschinengewehr und die Abteilung der SEALs im Gefolge. Sie gingen entschlossen gegen den Feind vor, betraten und durchsuchten eines der Gebäude, dann eroberten sie das Dach. Von dort aus griffen sie die feindlichen Kämpfer aus erhöhter Position an, töteten etliche und zwangen die übrigen zur Flucht.

Die Patrouille saß nicht länger fest, sondern konnte ihren Weg fortsetzen und bald zur Sicherheit des Stützpunkts zurückkehren.

In der Nachbesprechung des Einsatzes, bei der Jocko anwesend war, sagte der Major zu Seth: »Das war wirklich beeindruckend, wie ruhig Sie Ihre Leute unter Beschuss geführt und es mit dem Gegner aufgenommen haben. Sie müssen schon eine Menge Straßenkämpfe erlebt haben – und einen ganzen Haufen Schusswechsel.«

»Nein, Sir«, antwortete Seth. »Eigentlich war das mein erstes Feuergefecht.«

Ich erläuterte den Seniorchefs, dass Seth und Delta Platoon nur deshalb so gute Leistungen in ihrem ersten Feuergefecht hatten zeigen können, weil sie vor ihrem Einsatz an außergewöhnlichen, realistischen Übungen teilgenommen hatten. Dasselbe galt auch für uns bei Charlie Platoon.

»Wir wurden alle in unglaublich schwierige Situationen versetzt. Aber wir hatten Monate damit zugebracht, uns in drastischen Übungsszenarios vorzubereiten. Diese Übungen haben Leben gerettet, uns eine effektive Umsetzung ermöglicht und eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Task Unit Bruiser gespielt.«

»Wir könnten ein Schulungsprogramm gebrauchen«, stimmte einer der Chefs zu. »Es wäre schön, wenn die Geschäftsleitung eines zusammenstellt.«

»Das wollen Sie also machen?«, fragte ich. »Warten, dass die Geschäftsleitung ein Schulungsprogramm einrichtet? Klingt das nach Extreme Ownership? Schauen Sie mal, die haben schon eine ganze Menge um die Ohren. Außerdem sind Sie alle hier in diesem Raum viel näher dran an dem Problem. Sie erkennen, wo es an Erfahrung fehlt, und Sie haben das Wissen, das Ihre Juniorchefs brauchen. Also müssen *Sie* die Sache in Gang bringen.«

Ich erklärte ihnen, dass die Führungsschulungen in den SEAL-Teams nicht von den ranghöchsten Vorgesetzten – den Admiralen und Captains – durchgeführt werden. Das ist Sache der zurückgekehrten Zugführer und Zug-Sergeanten und der Unteroffiziere.

»Es ist Ihre Aufgabe, die Schulung zu entwickeln«, sagte ich. »Dann legen Sie sie der Geschäftsleitung vor, damit sie sie unterstützen und absegnen.

Setzen Sie Ihre unerfahrenen Juniorchefs schwierigen Szenarios aus«, fuhr ich fort. »Führen Sie Rollenspiele mit ihnen durch. Zwingen Sie sie, unter Druck Entscheidungen zu treffen. Und dann halten Sie eine Nachbesprechung ab und analysieren diese Entscheidungen.«

Ich erinnerte sie an Jockos Mantra bei der Übungsleitung: *Ein hartes Training ist die Pflicht von Ausbildern und Führungskräften, jeden Tag.*

»Aber Sie müssen clever trainieren«, ermahnte ich sie. »Maximieren Sie den Einsatz von Zeit und Ressourcen. Gestalten Sie die Übungen realistisch, um Ihre zentralen Führungskräfte auf die Herausforderungen der wirklichen Welt vorzubereiten. Ich garantiere Ihnen, dass der Investitionsertrag eines guten Schulungsprogramms erheblich sein wird.«

Im Laufe des Führungsseminars lernte ich viele der Seniorchefs gut kennen. Es gab ein paar exzellente Führungskräfte in der Gruppe. Drei davon

erkannten den dringenden Bedarf nach einer Schulung und übernahmen die Verantwortung für das Problem. Sie ergriffen die Initiative und nahmen die Herausforderung an, ein effektives Übungsprogramm zu entwickeln und anzuwenden, trotz ihrer vollen Terminkalender.

Ich hakte nach bei der Geschäftsleitung des Unternehmens und betonte ihr gegenüber die Notwendigkeit einer effektiven Schulung. Wie ich mir schon gedacht hatte, war sie ganz auf meiner Seite. Sie begrüßte die Bemühungen der Abteilungsleiter und der leitenden Projektmanager, die sich um das Seminar kümmerten.

Es kostete ziemlich viel Zeit und Mühe, den Lehrgang zu entwickeln. Endlich, nach monatelanger Vorbereitung, konnte es losgehen. Ich war nicht vor Ort, um die erste Schulungssitzung zu beobachten, aber in der folgenden Woche hakte ich telefonisch bei einem der Abteilungsleiter nach, der das Seminar mitentwickelt hatte.

»Wie ist es gelaufen?«, fragte ich ihn.

»Hätte besser sein können. Es gab eine Menge Widerstand.«

Das überraschte mich, nach all den umfangreichen Bemühungen, die unternommen worden waren, um eine ordentliche Schulung auf die Beine zu stellen.

»Was ist denn passiert?«

»Es waren nicht die Inhalte. Die Inhalte sind gut. Die Ziele sind solide. Es war die Umsetzung. Der Dozent, der diesen ersten Kurs gegeben hat, war vermutlich nicht der Richtige für die Sache«, fuhr der Abteilungsleiter fort. »Er hat viel zu viele Informationen vermittelt und die Teilnehmer dauernd abgefragt, die meisten kamen einfach nicht mit. Als klar war, dass sie es nicht verstanden, schrie er sie vor allen anderen an. Das ist normalerweise eine begeisterungsfähige Gruppe, aber keiner war mit der Schulung zufrieden. Das Feedback war extrem negativ.«

»Das ist nicht gut«, pflichtete ich ihm bei. »Sie wissen ja, wie wichtig es für das Unternehmen ist, ein effektives Übungsprogramm zu haben. Zunächst mal ist eine Schulung nur so gut wie derjenige, der sie durchführt. Sie müssen die Leute also sorgfältig dafür aussuchen. Sie müssen die Messlatte hoch legen und hart trainieren. Aber Sie sollten nicht so hart trainieren, dass es den Schulungszweck gleich von vornherein zunichtemacht: Ihr Team weiterzubilden und darauf vorzubereiten, die Unternehmensmission effektiver umzusetzen. Da müssen Sie also eingreifen. Fangen Sie mit einem neuen Dozenten noch mal an. Genau genommen sollten Sie das nächste

Seminar leiten. Und machen Sie den Teilnehmern klar, dass es diesmal anders wird. Die Schulungen sollen herausfordernd sein. Aber nur als Mittel, um Ihr Team besser zu machen, um es auf die Herausforderungen vorzubereiten, denen Sie im wirklichen Leben gegenüberstehen. Sie müssen hart, aber clever trainieren.«

KAPITEL 6

Aggressiv, nicht leichtsinnig

Jocko Willink

»VietRam« – MC-1-Einsatzgebiet, nordöstlich von Ramadi, Irak: 2006

Urplötzlich zerriss Maschinengewehrfeuer die Stille der Nacht. Die wunderschönen, aber todbringenden roten Streifen der Leuchtspurgeschosse zogen ihre Bögen am Himmel. Ich war mir nicht ganz sicher, was vor sich ging, aber ich wusste, dass mein Scharfschützenteam da draußen in der Dunkelheit in ein Feuergefecht verwickelt war. Das war alles, was ich mit Bestimmtheit sagen konnte. Ich wusste nicht, ob sie bei ihrem Überwachungseinsatz vom Feind entdeckt und beschossen worden waren. Ich wusste nicht, wie zahlreich die feindlichen Truppen waren, gegen die sie kämpften. Ich wusste definitiv nicht, welche Unterstützung – wenn überhaupt – die SEALs in der Overwatch-Gruppe von mir oder unserer Stoßtruppe brauchten, die sich abmarschbereit aufgestellt hatte. Aber selbst ohne ein klares Bild der Ereignisse musste ich eine Entscheidung treffen. Und meine innere Einstellung war aggressiv: Probleme in Angriff nehmen und die Mission erfüllen. Mit diesem Gedanken im Kopf wusste ich, was wir zu tun hatten: DURCHZIEHEN.

Wir waren bereit zum Aufbruch in eine große Durchsuchungsaktion in einer besonders gewalterfüllten Hochburg der Aufständischen. Unser Ziel war dort die Räumung eines Dorfes sowie eines Marktplatzes – eine Reihe kleiner Gebäude und Marktstände –, der den US-Streitkräften als »Mav Market« bekannt war. Der Name stammte von einem zurückliegenden Kampfeinsatz in der Nähe, in dessen Verlauf amerikanische Truppen unter Beschuss um Luftunterstützung gebeten hatten und die Flugzeuge der Air Force mehrere feindliche Positionen mit AGM-65-Maverick-Raketen getroffen hatten.

Bei dem bevorstehenden Einsatz war ich der Befehlshaber vor Ort. Wir befanden uns mit der Stoßtruppe der SEALs von Charlie Platoon und einem

Dutzend irakischer Soldaten in einem Vorposten der US Army in einer bäuerlichen Gegend außerhalb der Stadt. Den US-Streitkräften war die Gegend als »MC-1« bekannt. Obwohl sie an den Norden von Ramadi grenzte, war MC-1 durch den Euphrat, der sie in West-Ost-Richtung durchquerte, vom Stadtgebiet getrennt. Jenseits des Flusses öffnete sich die Landschaft auf vereinzelte Agrarflächen, Dämme, Palmen und Kanäle und war durchsetzt mit kleinen, verstreuten Häusergruppen. Es sah überhaupt nicht aus wie die Stadt- oder Wüstenregion, die wir im Irak erwartet hatten; eher erinnerte es an eine Szene aus einem Film über den Vietnamkrieg. Die Task Unit Bruiser und andere US-Truppen hatten dem Gebiet den Spitznamen »VietRam« gegeben, eine Hommage an den Ort, von dem wir im Laufe unseres Heranwachsens so viele Geschichten gehört hatten, mündlich weitergegeben von den Generationen von SEALs, die in Vietnam gekämpft hatten, und durch die Hollywoodfilme, die wir alle gesehen hatten.

Auch wenn der Euphrat das Stadtgebiet von Ramadi von VietRam trennte, war die Gewalt aus der Stadt übergeschwappt und hatte sich auch auf dem Land breitgemacht. Die Straßen waren mit gewaltigen Sprengsätzen gespickt, groß genug, um Panzerfahrzeuge hochgehen zu lassen, und entlang der Hauptdurchgangswege kam es häufig zu Überfällen. Wenn Patrouillen der Verbündeten die Felder oder die offene Landschaft durchquerten, waren sie ein leichtes Ziel für die gegnerischen Granatwerfertrupps, die sich hier gut auskannten. Das 1. Bataillon, 109. Infanterieregiment (1/109th) war für die Gegend zuständig. Es war eine hervorragende Kampfeinheit aus erfahrenen, professionellen und mutigen Soldaten. Als die Task Unit Bruiser eintraf, war das 1/109th schon beinahe ein Jahr vor Ort und kämpfte in diesem Gebiet. Wegen der ausgedehnten ländlichen Region mit nur wenigen Straßen war eine Konzentration der Truppen unmöglich – ein einziger Infanteriezug musste mehrere Quadratkilometer Kampfgebiet abdecken. Bei so wenig Kampfkraft auf so großem Raum war es schwierig, tief in feindliches Territorium vorzudringen.

Einer von Leifs stellvertretenden Zugführern (auch Assistant Officer in Charge, AOIC, genannt) bei Charlie Platoon hatte eine gute Beziehung zu den Soldaten des 1/109th aufgebaut. Der AOIC hatte sich mit der Kompanie und der Zugführung der Army zusammengeschlossen, die in diesem Bereich patrouillierten. Sie planten einen kühnen Vorstoß in das vom Feind kontrollierte Gebiet entlang des Flussufers. Gemeinsam mit dem LPO von Charlie Platoon und dem Scharfschützen Chris Kyle führte der AOIC seine

SEALs und die irakischen Soldaten, mit denen sie zusammenarbeiteten, bei Patrouillen und Scharfschützenüberwachungseinsätzen tief in die umkämpften Gebiete hinein, wobei es häufig zu massiven Feindberührungen kam.

Bei einem Einsatz teilte der AOIC seine SEALs und die irakischen Truppen in zwei Gruppen auf. Die eine marschierte gerade über ein schlammiges offenes Feld, als sie plötzlich von Aufständischen mit Maschinengewehren attackiert wurden, die sich hinter einer Baumreihe und in nahe gelegenen Gebäuden versteckt hielten. Die Patrouille warf sich schutzsuchend zu Boden und wurde von dem gut gezielten Beschuss der Feinde festgenagelt. Als sie dann alle »Schlamm fraßen« – bäuchlings auf der Erde liegend, um dem Kugelhagel zu entgehen –, regnete es Granaten, die ringsumher einschlugen. Wie ein Wunder rettete der schlammige Untergrund die Patrouille, denn die Granaten drangen tief in den Matsch ein, ehe sie explodierten. Der aufgeweichte Boden schluckte die Explosionen und die tödlichen Splitter und hinterließ große Löcher im Schlamm, aber glücklicherweise nicht in unseren Kameraden oder ihren irakischen Verbündeten. Die andere SEAL-Gruppe, die hinter dem Damm am Rande des Feldes in Deckung geblieben war, eröffnete rasch das Feuer und schlug den feindlichen Angriff nieder. Ihr tapferer Einsatz und ihr Plan, der Deckung und Bewegung vorsah, sorgte dafür, dass die auf offenem Feld gestrandeten SEALs sich ohne Verluste in Sicherheit bringen konnten.

Im Laufe der Zeit erschütterte die Reihe aggressiver Einsätze durch die Soldaten des 1/109th, die SEALs von Charlie Platoon und die irakischen Soldaten die Vorrangstellung der Aufständischen in diesem Gebiet. Die Einsätze des 1/109th ermöglichten es, hier Fuß zu fassen und einen kleinen Stützpunkt mitten in VietRam zu errichten, in dem ein Zug Soldaten des 1/109th lebte und arbeitete. Von diesem kleinen Vorposten aus führten das 1/109th und die SEAL-Gruppe des AOIC Patrouillen durch, erfassten Funkstörungen und trugen Informationen über feindliche Einsätze in diesem Bereich zusammen. Schließlich identifizierten sie eine kleine Enklave von rund einem Dutzend Gebäuden, welche die Wurzel zahlreicher feindlicher Angriffe zu sein schienen: Mav Market.

Mehrere geheimdienstliche Quellen sprachen davon, dass die Gegend ein Stützpunkt der Aufständischen war. Der AOIC hatte uns – Leif und dem Rest von Charlie Platoon sowie mir und der Task Unit – diese Informationen mit der Empfehlung weitergegeben, einen Einsatz in diesem Bereich

durchzuführen. Wir waren einverstanden und planten einen Angriff, um das Dorf zu sichern, Verdächtige gefangen zu nehmen, den Markt zu durchsuchen und alle Waffenlager, die wir finden konnten, auszuheben. Die Planung begann, die Genehmigung für die Mission wurde uns von den Vorgesetzten erteilt, und ein paar Tage später brachen wir von Camp Ramadi auf zum Stützpunkt des 1/109th in MC-1.

Um vor dem Angriff schon mal ein Auge auf das Dorf und den Markt zu werfen, schickten wir ein Überwachungsteam voraus: eine kleine Zahl von SEAL-Scharfschützen, Maschinengewehrschützen, einen Sanitäter, einen Funker und einen Gruppenführer. Ihre Aufgabe bestand darin, die Operation anzuführen, sich heimlich hineinzuschleichen, den Zielbereich auf verdächtige Aktivitäten zu überwachen und Schutz zu bieten, wenn die Stoßtruppe das Dörfchen betrat. Das war wichtig, denn der Feind hatte in diesem Bereich ein effektives Frühwarnsystem. Sympathisierende (oder verängstigte) Bewohner beobachteten die Straßen und Wege, die zu den feindlichen Hochburgen und von ihnen wegführten. Wenn Truppen der Koalitionskräfte den Ort passierten, gaben die Bewohner Signale weiter oder setzten Funksprüche ab, um die Aufständischen darüber zu informieren, dass wir in ihre Richtung unterwegs waren. Das gab ihnen die Möglichkeit zu handeln: entweder die Flucht zu ergreifen, ihre Waffen zu verstecken und sich als Zivilisten auszugeben oder ihre Truppen zu sammeln und uns mit Sprengsätzen, Maschinengewehren, Raketen und Granaten anzugreifen.

Um keinerlei Verdacht zu erregen und den Grad ihrer Gefährdung für diese Mission so gering wie möglich zu halten, fuhr die Overwatch-Gruppe mit einem ganz normalen Logistikkonvoi der Army in den Stützpunkt, während wir anderen – die Stoßtruppe, die tatsächlich das Dorf und den Markt aufklären würde – einsatzbereit in Camp Ramadi blieben.

Als die Dunkelheit hereinbrach, marschierte die Overwatch-Gruppe still vom Stützpunkt aus los. Heimlich durchquerten sie überflutete Felder, Kanäle, Dämme und Dattelpalmenhaine, bis sie das Zielgebiet erreichte. Ein paar Minuten lang beobachtete das Overwatch-Team die Sache aus der Ferne, dann stellte es fest, dass eins der Gebäude am Rande des Dorfes unbewohnt zu sein schien. Der Point Man schlich sich ein bisschen näher heran und bestätigte, es gebe keine Anzeichen von Bewohnern, dann ließ er den Rest der Overwatch-Gruppe weiter vorrücken. Das Team betrat das Haus und durchsuchte es, nicht so dynamisch, wie ein SWAT-Team es tun würde, sondern still, wie Fassadenkletterer. Nachdem nichts gefunden worden war,

brachten sie ihre Scharfschützen in Position und stellten die Maschinengewehrschützen zu ihrem Feuerschutz ab. Der Funker gab die Position an das Tactical Operations Center in Camp Ramadi durch.

Als das Overwatch-Team auf Position war, begann die nächste Phase des Einsatzes. Als Befehlshaber der Operation begleitete ich Leif und die übrigen SEALs von Charlie Platoon, die gemeinsam mit unseren irakischen Soldaten als Stoßtrupp fungierten. Der AOIC, der den Einsatz angeregt hatte, war der Leiter des Stoßtrupps. In Camp Ramadi stiegen wir in unsere Fahrzeuge und fuhren zum Stützpunkt in MC-1, von wo die Overwatch-Gruppe gestartet war. Unser Stoßtrupp zählte rund 30 Mann, die Hälfte SEALs und die andere Hälfte irakische Soldaten.

Durch das Overwatch-Team an Ort und Stelle würde jede Bewegung oder Aktivität im Dorf beobachtet und an den Stoßtrupp weitergeleitet. Ich rechnete mit feindlichen Aktivitäten in dem Bereich, die ausgelöst wurden durch unser Herannahen und das Frühwarnsystem der Aufständischen, das diese Nachricht weiterleitete. Unsere Fahrt mit den Humvees war ereignislos. Wir kamen im Stützpunkt an, unserem Ausgangspunkt für den Angriff. Wir fuhren hinein, parkten die Humvees in Kampfstellung (sie wurden rückwärts in die Abstellflächen hineingefahren, um einen schnellen Aufbruch zu erleichtern), und unser Team stieg aus. Ich nahm Funkkontakt mit der Overwatch-Gruppe auf.

»Charlie zwei-sechs, hier Jocko, over.«

»Jocko, hier Charlie zwei-sechs, was gibt’s?«, erwiderte der Leiter der Overwatch-Gruppe.

Ich gab einen kurzen Lagebericht durch: »Angriffstrupp ist im COP. Irgendwelche Aktivitäten, als wir gekommen sind?«

»Negativ«, entgegnete er. »Nichts Auffälliges. Wir haben ein paar Einheimische rumlaufen sehen. Normales Verhalten. Vor ungefähr 20 Minuten ist es sehr ruhig geworden. Als ihr angekommen seid, keine Veränderung – scheint, das Dorf hat sich schlafen gelegt.«

»Roger«, antwortete ich. »Lassen wir die Sache mal weiter zur Ruhe kommen, dann geht’s in ein paar Stunden los wie geplant.« Damit deutete ich an, dass wir uns an unseren festgelegten Angriff in den späten Nachtstunden halten würden.

Ich ging hinaus zu den Fahrzeugen und informierte das restliche Team. Der Stoßtrupp stieg von den Fahrzeugen und betrat das Stützpunktgebäude. Die Männer legten ihre Ausrüstung ab, machten es sich bequem und warteten.

Leif, sein AOIC und ich hatten ein paar Dinge zu erledigen und wir begaben uns zu einem kleinen Tactical Operations Center (TOC), das von den Soldaten des 1/109th in ihrem Stützpunkt eingerichtet worden war. Auch wenn viele Leute für gewöhnlich denken, ein TOC sei mit riesigen Plasmabildschirmen, schicken Kaffeemaschinen und bequemen Möbeln ausgestattet, so war dies hier alles andere als das. Dieses TOC enthielt nur das Nötigste: ein paar Landkarten an der Wand, ein Regal mit einer einfachen Funkstation, um mit den Truppen im Feld und mit der Kommandostelle in Camp Ramadi zu kommunizieren, ein paar Whiteboards, auf denen Namen von Orten und Personen und Planungsentwürfe notiert waren, und grundlegende Kommunikationsmittel. Das war alles.

Der AOIC kannte den Bereich und die zentralen Führungskräfte gut und begrüßte den Zugführer der Army und die Soldaten im TOC.

Leif und ich stellten uns der Führung des 1/109. Infanteriezugs vor. »Guten Abend«, sagte ich beim Händeschütteln, »ich bin Jocko, der Kommandant der Task Unit. Das ist Leif, Kommandant des SEAL-Zugs.«

»Schön, euch kennenzulernen, Jungs«, begrüßte uns der Zugführer des 1/109th. Er war ein Berufssoldat, ebenso wie seine Unteroffiziere und die hier stationierten Truppen. »Danke für all eure Unterstützung. Wir haben hier wirklich allerhand erreicht. Vor einem Monat wären wir schon angegriffen worden, wenn wir nur versucht hätten hierherzugelangen. Jetzt leben wir hier!«

»Großartig. Ihr habt hervorragende Arbeit geleistet«, sagte ich. »Ich bin froh, dass wir euch unterstützen konnten.«

Dann sprach der Zugführer mit uns über die Landkarte, zeigte auf die Gefahrenzonen, beschrieb die für diese Gegend typischen feindlichen Vorgehensweisen und umriss einen Feuerschutzplan, falls wir Hilfe brauchen sollten. Leif und ich stellten noch ein paar konkrete Fragen über die Routen in das Zieldorf hinein und aus ihm heraus, dann setzten wir uns hin und hörten zu.

Unsere Overwatch-Gruppe im Zielbereich gab weiterhin Informationen durch, ohne große Veränderungen. Die Gegend war zur Ruhe gekommen und es gab keine nennenswerten Aktivitäten im Dorf.

Im Stützpunkt verfolgten wir das Funknetz des Bataillons, einen Kanal, den jeder Zug und jede Kompanie des 1/109th sorgsam beachtete. In so einem unruhigen Gebiet passierte immer etwas und der Funk hielt uns auf dem Laufenden: Berichte über Feindbewegungen, verbündete Truppen im

Anmarsch, amerikanische Soldaten verwundet und manchmal getötet. Es war seltsam, das gedämpfte Geschützfeuer in der Ferne zu hören und dann die Funksprüche der Männer vor Ort, die an diesem fernen Feuergefecht beteiligt waren, wie sie vom Adrenalin angetrieben Entscheidungen fällten, Informationen weiterleiteten und Unterstützung anforderten. Einige Vorgesetzte blieben auch in schwierigen Situationen ruhig. Bei anderen schwang Panik in ihrer Stimme mit. Das Mithören Hunderter solcher Funksprüche hatte mich und die anderen Vorgesetzten der Task Unit Bruiser gelehrt, dass es für effektive Führung zwingend notwendig war, im Funkverkehr Ruhe zu bewahren.

Und dann, mitten in dem normalen Funkverkehr, hörten wir einen seltsamen Funkspruch aus dem TOC des 1/109. Bataillons in Ramadi. Anscheinend gab es noch eine weitere Einheit, die keine Deconflict-Gespräche geführt hatte und offensichtlich einen Einsatz in unmittelbarer Nähe des Einsatzes der Task Unit Bruiser durchführte. Es war nicht normal, dass sich die Einheiten nicht umfänglich miteinander abstimmten. Aber eine andere Information war noch viel rätselhafter: dem Funkbericht zufolge war die Einheit »möglicherweise in einheimischer Kleidung« unterwegs.

Das war nicht mehr nur seltsam, sondern gefährlich. Schon unter normalen Umständen war in dieser feindlichen Umgebung mit den zahlreichen amerikanischen und irakischen Einheiten die Gefahr eines »Blue-on-blue« oder Eigenbeschusses ohne umfassende Koordination hoch. Aber dass Bündnistruppen eine Operation durchführten ohne identifizierbare Uniformen, wenn amerikanische Truppen in der Gegend waren, die sie für feindliche Kämpfer halten konnten, war vollkommen verrückt.

Freund von Feind zu unterscheiden war schon schwer genug, wenn man bedenkt, dass die Angehörigen der regulären irakischen Armee mit nicht zueinander passenden Uniformteilen und teilweise sogar zivile Kleidungsstücke ausgerüstet waren. Die Aufständischen trugen manchmal eine Mischung aus paramilitärischer Ausrüstung, zusammengewürfelten Uniformen und ihrer Lieblingskleidung: Jogginganzüge mit einer Wollmütze oder einer Kufija, um ihr Gesicht zu bedecken. Während meines ersten Einsatzes im Irak hatte mein Zug immer schwarze Wollmützen getragen, nicht nur um unsere Identität zu schützen, sondern auch, weil das eine psychologisch einschüchternde Wirkung auf den Feind hatte. Aber in Ramadi trug niemand aus der Task Unit Bruiser eine Strickmütze oder irgendeine andere Gesichtsbedeckung. Ein verhülltes Gesicht bedeutete Terrorist und

dafür wollte hier in diesem Umfeld niemand gehalten werden. Damit konnte man sich eine amerikanische Kugel in den Kopf einfangen.

Zwischen all dem Funkverkehr ging ein Funkspruch der Overwatch-Gruppe ein. »Hier gibt es Bewegung«, flüsterte der Funker.

Leif, sein AOIC und ich standen auf und gingen näher ans Funkgerät heran.

»Vier bis sechs Männer im militärfähigen Alter in taktischer Bewegung«, beschrieb der Funker.

»Habt ihr PID?«, fragte ich. Das war eine schwierige Frage. PID bedeutete »positive Identifikation« – ich fragte, ob die Gruppe feststellen konnte, ob es sich bei den gesichteten Personen um Verbündete oder Feinde handelte.

»Stand by«, gab der Funker durch. In den SEAL-Teams hat »stand by« viele Bedeutungen, je nachdem, in welchem Zusammenhang und in welcher Stimmlage es verwendet wird. Es kann bedeuten: »Warte mal kurz.« Oder: »Nicht bewegen.« Es kann auch heißen: »Dräng mich nicht weiter.« Oder: »Ich weiß nicht, lass es mich rausfinden.« Und schließlich kann es so viel bedeuten wie: »Bereithalten, gleich passiert etwas Schlimmes.«

Der Tonfall des Funkers lag irgendwo zwischen »Ich weiß nicht, lass es mich rausfinden« und »Bereithalten, gleich passiert was Schlimmes«.

Leif und ich sahen einander an. Ich nickte ihm zu, und er wusste, was ich dachte. Dann nickte er seinem AOIC zu, und sie schnappten sich ihre Helme, eilten nach draußen und versammelten die Truppen mit dem Befehl, die Ausrüstung anzulegen und die Fahrzeuge zu beladen.

Dann machte ich dem Overwatch-Leiter eine Mitteilung, die er nicht erwartet hatte: »Greifen Sie nicht an, bis Sie ganz sicher eine feindliche Handlung wahrnehmen. Es könnten Verbündete in der Gegend sein.«

»Was?«, fragte er. Das war äußerst ungewöhnlich.

»Es könnten Verbündete in der Gegend sein, die sich nicht mit uns abgesprochen haben. Und sie tragen möglicherweise einheimische Kleidung.«

»Echt jetzt?« Die Frustration des Overwatch-Kommandanten drang noch deutlicher durch als das Funksignal.

»Echt. Sagen Sie es weiter«, antwortete ich ernst.

Das war eine sehr schlimme Situation. Der Kampf ist von Natur aus verwirrend. Es ist unmöglich, die Dynamik all dessen zu kennen und zu verstehen, was auf dem Gefechtsfeld vorgeht. Das nennt man den »Nebel des Krieges«.[4] Der Nebel ist real. Unterschiedliche Berichte, unterschiedliche Meinungen, unterschiedliche Wahrnehmungen, Zeitverzögerungen beim

Erhalten und Verarbeiten von Informationen, Wetterbedingungen, Dunkelheit, Gelände, gegnerische Finten und Manöver, Handlungen und Reaktionen der Verbündeten – Chaos und Ungewissheit summieren sich und liefern ein Bild, das bestenfalls nebelhaft ist. Als ich die Ausbildung für die SEALs von der Westküste leitete, lautete eine der Lektionen, die ich regelmäßig unterrichtete: eine der wichtigsten Informationen, über die man auf dem Gefechtsfeld verfügen kann, ist das Wissen, wo *Sie* sich befinden. Ohne dies spielt alles andere keine Rolle. Die nächstwichtigste Information ist, wo sich andere verbündete Kräfte befinden. Erst dann spielt es eine Rolle, wo der Feind ist; ohne die Kenntnis, wo die eigene Einheit ist und wo andere verbündete Einheiten sind, ist es praktisch unmöglich, gegen den Feind vorzugehen.

In dem sich hier entwickelnden Szenario wusste das Overwatch-Team zwar genau, wo es sich befand, wo die Stoßtruppe war und wo andere Einheiten der 1/109. Infanterie waren, aber jetzt wussten sie nicht, ob es noch andere verbündete Einheiten in der Gegend gab – noch war es in diesem Falle möglich, sie positiv zu identifizieren. Das war nicht gut.

Angespannte Minuten vergingen. Der Stoßtrupp hatte die Fahrzeuge beladen und stand auf Abruf bereit. Dann, ohne weitere Vorwarnung, ertönte plötzlich Geschützfeuer aus dem Overwatch-Gebiet. Leuchtspurgeschosse durchzogen den Himmel.

Ich wusste nicht, was da passierte. Ich hatte keine Ahnung, wer auf wen schoss. Ich bat den Funker des Overwatch-Teams um Mitteilung. Nichts.

Griff das Overwatch-Team Aufständische an? Konnte es eine Schießerei zwischen den Aufständischen und den Dorfbewohnern sein? War die Overwatch-Truppe gefährdet und stand unter Beschuss? Waren die verbündeten Kräfte »in einheimischer Kleidung« dort? Gab es gerade einen Eigenbeschuss? Ich konnte es nicht wissen. Das Einzige, was ich wusste, war das, was wir während der Missionsplanung beabsichtigt und geübt hatten: Wenn das Overwatch-Team in Gefahr geriet, würde der Stoßtrupp »hart« herbeieilen, das heißt, wir würden Fahrzeuge direkt in die Zielregion fahren (normalerweise hielten sie mehrere Hundert Meter entfernt, und der Stoßtrupp marschierte zu Fuß hinein) und die Hauptstraße, die durch das Dorf führte, sperren oder sichern. Ich wusste auch, wenn sich Aufständische im Dorf befanden und wir ihnen zu viel Zeit ließen, würden sie ihre Verteidigung koordinieren und sich auf den Kampf vorbereiten oder flüchten – was beides nicht gut für den Stoßtrupp wäre. Trotz der

Ungewissheit der Lage verfiel ich also in meine Standardeinstellung: Ich wurde aggressiv.

Ich rannte hinaus zu den Fahrzeugen, die mit SEALs besetzt und startklar waren, sprang in das Kommandofahrzeug, schaltete das Mikrofon meines Funkgeräts ein und sagte: »Eingreifen, eingreifen, eingreifen. Wir fahren zur Route Duster [der Hauptstraße des Dorfs] und machen sie dicht.«

Der leitende Navigator gab sein Kommando über Funk: »Abfahrt.«

Die Fahrzeuge setzten sich in Bewegung und bewegten sich rasch auf das Dorf zu, auf das Feuergefecht, auf die Ungewissheit.

Als der Stoßtrupp anrollte, setzten die Schüsse sich fort, ebbten jedoch beim Herannahen unserer Fahrzeuge ab. Auch wenn es in dieser Situation eine Reihe von Unsicherheiten gab, waren uns doch einige Dinge voll und ganz bekannt. Der Stoßtrupp wusste, wo sich das Overwatch-Team befand; Leif und sein AOIC hatten diese Information allen mitgeteilt. Wir hatten ihnen außerdem gesagt, dass möglicherweise Verbündete in der Gegend waren – was alle nervös und extrem vorsichtig beim Schießen machte.

Nach wenigen Minuten kam der Stoßtrupp auf der Straße mitten im Dorf an, blieb stehen und traf Sicherheitsvorkehrungen. Die Overwatch-Gruppe hatte das Feuer eingestellt, kennzeichnete aber ihre Position, sodass wir wussten, dass sie da waren.

»Overwatch: Was liegt an?«, fragte ich über Funk.

»Wir hatten PID von bewaffneten Männern im militärfähigen Alter am Fluss, die im Begriff waren anzugreifen. Wir haben sie bekämpft«, erwiderte der Gruppenleiter.

»Irgendwelche gegnerischen Bewegungen im Dorf?«

»Negativ.«

»Roger. Sturmangriff geht los«, sagte ich und blieb in unserer vorgegebenen aggressiven Einstellung. Daraufhin stieg der Stoßtrupp aus, bildete eine Absperrkette durch das Dorf und begann mit einer systematischen Durchsuchung sämtlicher Häuser und dann aller Stände auf Mav Market. Obwohl der Feind eindeutig gewarnt gewesen war, hatte er keine Zeit gehabt zu reagieren. Als der Stoßtrupp das Dorf und den Markt durchsuchte, fanden und verhafteten sie eine Reihe mutmaßlicher Aufständischer, die bei ihrer Gefangennahme noch ganz verschlafen waren. Außerdem entdeckten wir ein gegnerisches Waffenlager, das wir zerstörten. Trotz der Verwirrung und der Ungewissheiten während des Einsatzes hatten Entschlossenheit und Aggressivität triumphiert.

Wir erwarteten von unseren SEALs, im Einsatz eine aggressive innere Einstellung an den Tag zu legen. Wir erwarteten, dass sie vorpreschten, rasch manövrierten, Gelegenheiten erkannten und sie nutzten – ein aggressives Handeln, um Probleme zu lösen, Hindernisse zu überwinden, die Mission zu erfüllen und zu siegen.

Aber natürlich gibt es zwei Seiten der Aggressivität, die ausgeglichen werden müssen: Aggression ist nicht *immer* die Lösung. Aggression muss mit Logik und einer ausführlichen Risiko-Nutzen-Analyse gekoppelt werden.

In Ramadi hatte die Task Unit Bruiser die Ehre, die 5600 amerikanischen Militärangehörigen – Soldaten, Marines, Matrosen und Flieger – des US Army Ready First Brigade Combat Team der 1. Panzerdivision bei ihrem Ziel zu unterstützen, mithilfe der Strategie »Seize, Clear, Hold, Build« (erobern, räumen, halten, aufbauen) die Stadt Ramadi von den Aufständischen zurückzuerobern. Wir hatten eine außergewöhnlich gute Arbeitsbeziehung mit den Vorgesetzten in Army und Marineinfanterie sowie mit den Männern in den Zügen, Kompanien und Bataillonen, die ihrem Kommando unterstanden. Unsere Beziehungen bauten auf Vertrauen und gegenseitigem Respekt auf. Der Kommandant der Ready First Brigade, ein Army-Colonel, war ein herausragender Vorgesetzter – aggressiv, klug und mit einer tollen strategischen Vision. Er war ein echter Profi und einer der besten Vorgesetzten, mit denen zusammen zu dienen ich die Ehre hatte. Wenn der Brigadekommandant Unterstützung anforderte, gab die Task Unit Bruiser sie. Wir waren stolz darauf, bei fast jedem größeren Einsatz der Strategie »Seize, Clear, Hold, Build« unsere SEALs und irakischen Soldaten als führendes Truppenelement vor Ort zu entsenden, um amerikanische Vorposten in den gefährlichsten, unberechenbarsten Gegenden der Stadt zu errichten.

Ich war schon einige Monate im Einsatz und besuchte eine der Brigade-Operationsbesprechungen in Camp Ramadi, als der Brigadekommandant mich fragte, ob unsere SEALs helfen könnten, die Gefahr gegnerischer Granatwerfer in einem nördlich der Stadt gelegenen Bereich namens »C-Lake« zu beseitigen. Benannt war die Gegend nach ihrem hervorstechenden Merkmal, einem C-förmigen Altarmsee, den der Euphrat an dieser Stelle bildete. Es war eine relativ ländliche Region mit rund zehn Quadratmeilen offener Felder entlang des Flusslaufs, vereinzelten Ansammlungen von Häusern und schmalen, unbefestigten Landstraßen.

Doch es war auch eine Gegend, die von den Aufständischen genutzt wurde, um Granatwerferangriffe auf amerikanische Positionen durchzuführen. Fast

täglich wurden die in Camp Ramadi und anderen nahe gelegenen Stützpunkten stationierten US-Truppen mit Granaten beschossen. Sie schlugen auch in unser Lager bei Sharkbase ein, allerdings weniger häufig. Die amerikanische Radartechnik konnte den Weg der Granaten nachverfolgen und erkennen, von wo sie abgefeuert worden waren. Viele von denen, die Camp Ramadi trafen, kamen aus der C-Lake-Region. Leider hatten die Aufständischen herausgefunden, dass wir die Abschussstelle ihrer Granaten identifizieren konnten, deshalb hatten sie ihre Taktik verändert. Statt die Granaten von einer bestimmten Stelle aus abzufeuern, bewegten sie sich nun ständig in der gesamten Region. Außerdem feuerten sie innerhalb von Sekunden rasch ein, zwei oder drei Mörser gleichzeitig ab, dann packten sie die Granatwerfer hastig zusammen und verschwanden. Das war eine effektive Taktik, der nur schwer beizukommen war.

Zusätzlich zu den Granatenangriffen platzierten sie große Sprengsätze auf den Straßen, die durch die C-Lake-Region führten. Es gab in dieser Gegend nur eine begrenzte Zahl von Straßen, was den Zugang für US-Konvois auf einige wenige Strecken verringerte, und die waren die Zielscheibe. Wegen des offenen Geländes ringsum konnten die Aufständischen die Humvees schon aus großer Entfernung kommen sehen und zündeten die Straßenbomben über Funk aus Hunderten von Metern entfernten Verstecken. Die Sprengsätze in C-Lake hatten während der letzten Wochen einen blutigen Tribut gefordert, es waren mehrere Humvees zerstört und etliche US-Soldaten getötet worden.

Da die Task Unit Bruiser erfolgreich feindliche Granatwerfergruppen und IED Emplacers[5] in anderen Gegenden von Ramadi eliminiert hatte, schien es nur logisch, dass wir auch in C-Lake eine Hilfe sein konnten. Als der Brigadekommandant mich also fragte, sagte ich ihm, wir würden uns die Sache anschauen und überlegen, wie wir die Mission am besten unterstützen könnten. Natürlich wollte ich der Ready First Brigade helfen, mit der Situation umzugehen, Bedrohungen auszuschalten und zu gewährleisten, dass mehr US-Soldaten wieder zu ihren Familien zurückkehrten. Außerdem wollten wir die feindlichen Kämpfer töten, die für die Angriffe verantwortlich waren, und sie für den Tod unserer Soldatenbrüder bezahlen lassen, die bei den Sprengstoffattentaten ums Leben gekommen waren.

Ich berichtete Leif und Charlie Platoon von der Anfrage. Leif, sein Zug-Sergeant Tony und der Rest von Charlie Platoon waren immer daran interessiert, gegen den Feind vorzugehen und ihn zu vernichten. Also fingen

sie an, die geheimdienstlichen Informationen zu analysieren, sich Karten der Region anzuschauen und mit den Soldaten zu sprechen, die in C-Lake im Einsatz gewesen waren. Gemeinsam mit dem Rest von Charlie Platoon und der Geheimdienstabteilung der Task Unit Bruiser untersuchten sie die bestmöglichen Vorgehensweisen, um die Mission zu erfüllen.

Während der folgenden Tage führte Charlie Platoon andere Einsätze in verschiedenen Stadtbezirken durch. Doch nach ihrer Rückkehr in den Stützpunkt nahmen sie die Missionsplanung für den C-Lake-Einsatz wieder auf. Nach mehreren Tagen sorgfältiger Analyse kam Leif in mein Büro, um die Ergebnisse mit mir zu besprechen.

»Ich bin mir bei der Sache nicht ganz sicher, Jocko«, begann er und sah irgendwie enttäuscht aus.

»Bei was?«

»Dieser C-Lake-Einsatz ist eine schwierige Angelegenheit. Ich bin mir nicht sicher, ob das sinnvoll ist.«

»Okay. Erklär's mir.«

Leif und ich traten vor eine detaillierte Landkarte von C-Lake, die an der Wand befestigt war. Als Erstes markierten wir die bekannten Stellen, von denen aus sämtliche Granatenangriffe durchgeführt worden waren. Keine zwei Angriffe waren vom selben Ort ausgegangen. Zweitens gab es kein erkennbares Muster dieser Orte. Und schließlich gab es keine gemeinsamen Geländemerkmale der Orte, von denen aus Granaten abgefeuert worden waren – manche von Straßen aus, manche von Feldern, einige aus der Nähe von Häusern oder Gebäuden, andere aus offener Landschaft, einige aus Bereichen mit dichtem Blattwerk, andere aus Bereichen ohne jede Möglichkeit zur Tarnung. Es existierte kein Muster, das es uns ermöglicht hätte, unsere Scharfschützen am richtigen Ort zu positionieren, um die feindlichen Granatwerfergruppen zu beobachten und anzugreifen.

Als Nächstes untersuchten Leif und ich, wo die Sprengstoffanschläge stattgefunden hatten. Da die Gegend vom Euphrat begrenzt und von Kanälen durchzogen wurde, war sie nur schlecht mit Fahrzeugen zu erreichen, und es gab nur eine Hauptstraße, die uns den Zugang und das Verlassen des Bereichs ermöglichte. Aufgrund der offenen und wenig bewachsenen Landschaft fehlte es an guten Positionen für die Scharfschützenüberwachung, von denen aus wir einen guten Blick auf die Hauptstraße hatten, um IED Emplacers zu beobachten und anzugreifen. Wir hätten uns selbst offen exponieren müssen, damit unsere Position preisgegeben und uns zum Ziel

feindlicher Angriffe gemacht. Wenn wir im Falle eines Angriffs Hilfe gebraucht hätten, hätten die US-Fahrzeuge lediglich diese Hauptstraße nutzen können, um uns zu erreichen, und dort war die Gefahr durch Sprengsätze extrem hoch. Das würde die Army-Einheiten, die uns zur Hilfe kommen wollten, einem erheblichen Risiko aussetzen – genau genommen könnte die Schnelle Eingreiftruppe möglicherweise gar nicht zu uns vordringen. Natürlich stellten diese Sprengsätze ein ebenso großes Risiko für unsere SEALs und irakischen Soldaten dar, wenn sie mit Fahrzeugen in diese Gegend gebracht und wieder herausgefahren wurden.

»Das Fazit ist folgendes«, schloss Leif. »Jeglicher Einsatz gegen die Granatwerfer- und Sprengstoffangriffe im Bereich C-Lake hat eine sehr geringe Erfolgswahrscheinlichkeit. Doch die Gefahr für unsere SEALs und die irakischen Soldaten, die den Einsatz durchführen, und für die unterstützenden Army-Truppen ist extrem hoch.«

Es war offensichtlich, dass Leif, Tony und die anderen Führungskräfte von Charlie Platoon ihre Hausaufgaben gemacht hatten. Ich wusste auch, dass sie nicht risikoscheu waren, denn das hatten sie während der Monate, die wir in Ramadi waren, immer und immer wieder unter Beweis gestellt. Ich wusste, sie hatten den Ehrgeiz, so viele Aufständische wie nur möglich auszuschalten, um tapfere amerikanische Soldaten vor tödlichen Angriffen zu beschützen. Aber ihre Analyse hatte mir deutlich gezeigt, dass es überhaupt keine Möglichkeit gab vorherzusagen, woher ein Angriff kommen würde. Das würde heißen, ein Overwatch-Team an einer völlig willkürlichen Position aufzustellen – das wäre wie die sprichwörtliche Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Selbst wenn wir gewusst hätten, wo wir uns positionieren sollten, würde es dem Feind nicht schwerfallen, uns zu finden, weil es so wenige Stellen gab, die Deckung boten. Und da es keine Möglichkeit gab, die Hauptstraße auf gesamter Länge zu überwachen, konnten wir letztlich auch nicht vollständig verhindern, dass Sprengsätze platziert wurden.

»So gerne wir den Wunsch des Brigadekommandanten erfüllen würden«, fuhr Leif fort, »bei so vielen Schwierigkeiten bin ich mir einfach nicht sicher, ob das sinnvoll ist. Der Ertrag ist das Risiko nicht wert.«

Er hatte recht. Auch wenn wir den Einsatz noch so gerne ausführen, den Kampf gegen den Feind aufnehmen und die feindlichen Granatwerfer- und Sprengstoffgruppen in C-Lake töten wollten, hatte diese Operation keinen Sinn.

»Ja, du hast recht«, stimmte ich zu. »Ein hohes Risiko für uns und unsere Unterstützer und eine geringe Erfolgsaussicht. Ich spreche mit dem Brigadekommandanten.«

Ich hegte größten Respekt und viel Bewunderung für den Brigadekommandanten. Er und seine Truppe hatten enorm viel Vertrauen zu uns und wussten zu schätzen, dass wir regelmäßig Risiken eingingen, um seine Soldaten mit unseren Scharfschützenteams aus erhöhten Positionen zu decken. Ich erkannte auch, dass er in diesem Fall unsere Fähigkeiten überschätzte, die Granatwerfer- und Sprengstoffanschläge in C-Lake zu unterbinden. Abends fuhr ich zum Stützpunkt und erklärte ihm die Situation. Er verstand vollkommen und wir besprachen ein paar alternative Strategien zur Problemlösung, zum Beispiel eine permanente Luftsicherung oder die Einrichtung einer beständigen Präsenz von Bündnispartnern in der Gegend – eine Reihe von Kontrollpunkten oder Vorposten, mit denen die Sache unter Kontrolle gehalten werden konnte. Der Brigadekommandant wusste genau wie ich, dass Aggressivität zwar eine gute Grundeigenschaft ist, doch sie muss durch Vorsicht und sorgfältige Gefahrenabwägung ausbalanciert werden, um sicherzustellen, dass man kein übergroßes Risiko mit begrenzten Erfolgsaussichten eingeht.

Das Prinzip

Probleme lösen sich nicht von alleine – ein Vorgesetzter muss aggressiv sein und Maßnahmen ergreifen, um sie zu klären und eine Lösung umzusetzen. Ist man zu passiv und wartet, bis die Sache sich von alleine auflöst, so kann das Problem eskalieren und außer Kontrolle geraten. Der Feind wird nicht zurückweichen – der Vorgesetzte muss aggressiv werden und den Feind unter Kontrolle bekommen. Der gute Abschluss präsentiert sich einem Unternehmen nicht von selbst – der Vorgesetzte muss rausgehen und sich um den Abschluss kümmern. Veränderungen und neue Verfahrensweisen in einem Team setzen sich nicht von alleine um – Vorgesetzte müssen sie aggressiv einführen.

Eine aggressive innere Einstellung sollte für jede Führungskraft die Standardeinstellung sein. Standard: aggressiv. Das heißt, dass die besten Führungskräfte, die besten Teams nicht mit dem Handeln abwarten. Stattdessen setzen sie die strategische Vision (oder die Befehlsabsicht), sobald sie sie verstanden haben, aggressiv um, um Hindernisse zu

überwinden, ihren Vorteil aus unmittelbaren Chancen zu ziehen, die Mission zu erfüllen und zu siegen.

Statt passiv abzuwarten, was man ihnen aufträgt, suchen standardmäßig aggressive Führungskräfte aktiv nach Möglichkeiten, um die strategische Mission voranzubringen. Sie verstehen die Befehlsabsicht und soweit sie die dafür notwendige Befehlsgewalt besitzen, setzen sie sie um. Bei Entscheidungen, die jenseits ihrer Position oder ihrer Befehlsgewalt liegen, geben standardmäßig aggressive Führungskräfte gleichwohl Empfehlungen an ihre Vorgesetzten, um Probleme zu lösen und entscheidende Aufgaben zu erfüllen, mit denen ein strategischer Sieg errungen werden kann. In den SEAL-Zügen und Task Units erwarten wir das von Führungskräften auf jeder Ebene, bis hin zum Soldaten an vorderster Front, der nur für sich selbst und seinen kleinen Anteil an der Mission verantwortlich ist. Doch diese Mentalität ist entscheidend für jeden Vorgesetzten, in jedem Team und jeder Organisation. Sie ist im Geschäftsleben ebenso erfolgsentscheidend wie im Kampf.

»Aggressiv« bedeutet proaktiv. Es heißt nicht, dass Führungskräfte wütend werden, die Nerven verlieren oder sich aggressiv gegenüber ihren Leuten verhalten dürfen. Ein Vorgesetzter muss immer professionell umgehen: mit seinen Untergebenen im Team, mit Gleichrangigen, mit seinen Vorgesetzten, mit Kunden und mit demjenigen Personal, dem außerhalb des unmittelbaren Teams eine unterstützende Funktion zukommt. Mit anderen wütend umzugehen ist ineffektiv. Die Beherrschung zu verlieren ist ein Zeichen von Schwäche. Die Aggression, die sich auf dem Gefechtsfeld, im Geschäftsleben oder im Privatbereich als siegreich erweist, ist nicht gegen Menschen gerichtet, sondern ausgerichtet auf das Lösen von Problemen, das Erreichen von Zielen und das Umsetzen der Mission.

Wichtig ist es auch, die Aggression durch sorgfältiges Nachdenken und Analysieren auszugleichen, um sicherzustellen, dass Risiken richtig eingeschätzt und vermieden werden. Die Zwiespältigkeit bei dieser Standardeinstellung, das heißt der aggressiven inneren Einstellung, besteht darin, dass ein Zögern es Führungskräften gelegentlich erlaubt, eine Situation besser zu verstehen, sodass sie angemessen darauf reagieren können. Statt das gegnerische Feuer sofort zu erwidern, ist es manchmal eine weise Entscheidung, abzuwarten und zu schauen, wie sich die Situation entwickelt. Ist es eine einfache Aufklärung unter Feuerschutz? Ist es eine Finte des Feindes, um von dem tatsächlichen Angriff abzulenken? Versucht der Feind,

einen in einen Bereich zu locken, in dem eine überlegene Streitkraft im Hinterhalt lauert? Ein Moment des sorgfältigen Abwägens kann die wahren Absichten des Gegners enthüllen. Übermäßige Aggressivität ohne kritisches Denken ist Waghalsigkeit. Sie kann das Team in die Katastrophe führen und die übergeordnete Mission gefährden. Es ist dumm, einen klugen Rat in den Wind zu schlagen, wenn jemand mit viel Erfahrung auf Vorsicht drängt, sich über erhebliche potenzielle Gefahren hinwegzusetzen oder nicht mit möglichen Opfern zu rechnen. Das ist schlechte Führung.

Ein wesentlicher Faktor für die Waghalsigkeit entsteht aus dem, was Militärhistoriker als »Siegeskrankheit« bezeichnen. Diese Krankheit tritt auf, wenn einige Kampferfolge zu einem übergroßen Vertrauen in die taktischen Fähigkeiten eines Teams geführt haben, während zugleich die Kompetenzen des Feindes oder Mitbewerbers unterschätzt werden. Das ist ein Problem, das nicht nur Truppführer betrifft, sondern Führungskräfte und Teams überall, in jedem Bereich, in der gesamten Geschäftswelt und im zivilen Leben.

Es ist die Pflicht eines Vorgesetzten, diese Siegeskrankheit zu bekämpfen, damit das Team trotz seines Erfolgs niemals selbstzufrieden wird. Das Risiko jeder Handlung muss sorgfältig gegen die potenziellen Erfolge der Mission abgewogen werden. Und natürlich müssen, um diesen Gedanken zu ergänzen, auch die Kosten der Tatenlosigkeit erwogen werden.

So aggressiv ein Vorgesetzter auch sein muss, er sollte zugleich aufpassen, nicht »blindlings ins Verderben zu rennen«, nur weil sein Instinkt ihm sagt, dass er handeln soll. Zwischen Aggression und Vorsicht ist ein Ausgleich erforderlich. Seien Sie also aggressiv, aber niemals waghalsig.

Geschäftliche Umsetzung

»Ich baue das Team *jetzt* auf, damit wir das Wachstum in den Griff bekommen, das in den nächsten 18 bis 24 Monaten eintreten wird«, erzählte mir die CEO mit großer Begeisterung. Sie war die Inhaberin eines kleinen Unternehmens, das rasch expandierte. Die CEO hatte das Geschäft vom Vorbesitzer gekauft, der es während der letzten fünf Jahre vor seinem Ruhestand mit angezogener Handbremse geleitet hatte.

Seit ihrer Übernahme war die neue CEO aggressiv vorgegangen – und hatte Kunden bekommen. Sie arbeitete hart und trieb ihr Team dazu an, dasselbe zu tun. Das Unternehmen war im Begriff, in den kommenden Jahren wirklich stark zu wachsen. Sie wusste, dass sie bei diesem Wachstum Hilfe brauchte,

und hatte Echelon Front beauftragt, sie zu coachen und für ihr Team Führungsseminare zu geben. Es schien offensichtlich, dass sie und ihr Unternehmen auf dem richtigen Weg waren.

Dennoch taten sich auf dem Weg der CEO erste Hindernisse auf. Zunächst einmal hatte sie den Großteil ihres Privatvermögens für den Kauf des Unternehmens aufgebraucht. Der Vorbesitzer hatte es jedoch mit einem geringen Cashflow hinterlassen. Zwischen ihren Privatfinanzen und der schwachen Bilanz der Firma gab es also nicht viel Betriebskapital.

Es bestanden zudem die klassischen Unternehmensprobleme. Wie das im Verkaufsbereich meist der Fall ist, musste auch dieser kundenspezifische Produktionsbetrieb viele Verhandlungen führen, die ein Nachfassen erforderten, und nur ein kleiner Prozentsatz davon mündete tatsächlich in einen Abschluss. Die Firma hatte eine sehr lange Zeitspanne zwischen dem Bestell- und dem Bezahlvorgang. Dazwischen lagen Gestaltung, Überprüfung, Genehmigung und Herstellung – und bei alldem gab es Verzögerungen durch die Transportzeiten nach und von Asien, wo die Herstellung erfolgte. Das bedeutete sehr lange und kapitalintensive Wartephasen zwischen der Vertragsunterzeichnung und dem Zahlungseingang.

Die CEO fuhr fort, mir ihren Plan vorzustellen: »Ich sehe schon, wohin es geht. Wir führen mehr Verkaufsgespräche, bekommen mehr Empfehlungen, das Team macht mehr Abschlüsse. Nächstes Jahr explodieren wir regelrecht und ich möchte, dass das Team mehr als vorbereitet ist. Standardeinstellung aggressiv, stimmt’s?«, fragte sie mich und bezog sich dabei auf das Kampfführungsprinzip, das ich einige Tage zuvor mit ihr und ihrem Team besprochen hatte.

»Ganz genau«, stimmte ich zu. »Standardeinstellung aggressiv.«

Diese Einstellung hatte mir schon immer gefallen. Am Nachmittag erläuterte sie mir ihren Plan ausführlicher, welche Positionen sie verstärken, welche sie neu schaffen und wie sie die Firma strukturieren wollte. Es war beeindruckend. Sie hatte eine klare Vision dessen, wohin sich die Firma bewegen und welche enorme Kapazität sie haben sollte, um Aufträge zu erfüllen und Ergebnisse zu liefern, die denen ihrer größten Konkurrenten in nichts nachstanden.

Um die vergrößerte Belegschaft unterbringen zu können, sah sie sich nach neuen Geschäftsräumen um – oder wollte wenigstens eins der angrenzenden Gebäude hinzunehmen. Sie tendierte aber eher dazu, in eine professioneller

anmutende Immobilie umzuziehen. Der derzeitige Unternehmensstandort war durch ein jahrelang zurückgehendes Geschäft heruntergewirtschaftet und das Gebäude erweckte nicht den Eindruck einer erstklassigen Firma. Die CEO kannte die Wichtigkeit des ersten Eindrucks und war entschlossen, das zu ändern.

»Der neue Standort hat das Potenzial für sogar noch mehr Wachstum. Und ich weiß, das werden wir brauchen!«

Diese aggressive innere Einstellung war Musik in meinen Ohren, die Dynamik und Begeisterungsfähigkeit der CEO hatte mich völlig von ihr überzeugt.

»Ausgezeichnet«, sagte ich und bestärkte diese Haltung: »Wenn Sie die richtige Grundlage und Infrastruktur schaffen und die richtigen Leute einsetzen – dann sind Sie nächstes Jahr bereit für die Weltherrschaft.«

Berstend vor Eifer und Tatkraft klatschten wir einander ab wie zwei Siebzehnjährige, die gerade ein Basketballturnier gewonnen hatten.

Was für ein schöner Abschluss für die Besprechung. An diesem Tag verließ ich das Gebäude voller Vorfreude auf das nächste Treffen in der kommenden Woche.

Doch als ich zum Flughafen fuhr, um den Heimflug anzutreten, ließ meine Aufregung allmählich nach und mir wurde bewusst, dass ich doch recht emotional an diese Firma heranging: gute Emotionen, aber zu viele davon. Ich erkannte, dass ich mich vom Enthusiasmus der Inhaberin hatte anstecken lassen und ihre aggressive innere Einstellung genoss. Aus genau diesem Grund – zum langfristigen Wohle der CEO und des Unternehmens – musste ich mich in den Griff bekommen.

Als ich abends zu Hause war, schrieb ich der CEO eine E-Mail, in der ich mich für das gute Gespräch bedankte. Ich lobte ihre Einstellung, schwächte diese Überlegungen jedoch dann ab. Ich schrieb ihr, ehe sie irgendwelche großen Entscheidungen treffe, sollten wir eine seriöse und emotionslose Analyse der Finanzen vornehmen, eine konservative Betrachtung des Betriebskapitals und des Wachstumspotenzials, und eine Prognose abgeben, wie weit die Betriebskosten der Firma sich kurz- und langfristig erhöhen würden. Ich bat sie, ihr Team diese Zahlen für unser Treffen nächste Woche zusammenstellen zu lassen, damit wir sie besprechen konnten.

Als wir uns in der folgenden Woche wieder zusammensetzten, war sie nach wie vor voller Enthusiasmus. Das war erfreulich. Aber ich musste mich unter Kontrolle haben. Ich durfte mich nicht von ihrer Begeisterung und

aggressiven Einstellung anstecken lassen. Ich musste dafür sorgen, dass sie nicht *zu* aggressiv oder gar waghalsig wurde.

»Ich glaube, wir werden richtig gut vorankommen«, sagte die CEO und führte mich in ihr Büro, wo ihr Chief Financial Officer (CFO) und ihr Personalchef warteten.

»Super«, erwiderte ich. »Sehen wir uns doch mal die Zahlen an.«

Der CFO zeigte ein paar Grafiken mit den finanziellen Aussichten des Unternehmens. Der Nettogewinn war bescheiden – zu bescheiden, als dass ich dabei ein gutes Gefühl gehabt hätte. Aber vielleicht machbar.

Dann fiel mir ein Wort auf der Grafik mit den Verkaufsperspektiven ins Auge: »maximal«.

»Ich sehe, Sie haben da ›maximal‹ hingeschrieben. Sind das Ihre Maximalziele?«, fragte ich die CEO.

Sie geriet ein bisschen ins Stottern und bestätigte dann: »Na ja, schon irgendwie – aber wenn wir unser Verkaufsteam ausbauen, sollten wir die erreichen.«

»Sie meinen ein Verkaufsteam, das noch nicht eingestellt wurde, nicht getestet ist, nicht ausgebildet ist und sich noch nicht unter Beweis gestellt hat?«, hakte ich mit wachsender Besorgnis nach.

»Tja, noch nicht, aber …« Sie verstummte.

»Wir wissen beide, dass all das bei Verkaufspersonal nicht einfach ist«, sagte ich. »Nicht die Einstellung, nicht die Ausbildung und ganz sicher nicht die Erprobung. »Neue Verkäufer sind in jeder Branche Glückssache. Und wenn Sie versuchen, Ihre Maximalziele auf der Grundlage von Maximalverkaufspersonal zu erreichen, könnten Sie ein paar echte Probleme bekommen.«

»Also, wenn es ein bisschen länger dauert, ist das nicht so schlimm«, wehrte sich die CEO. »Wir haben Zeit.«

»Sicher? Zeigen Sie uns doch bitte noch mal das Budget«, forderte ich den CFO auf.

Er präsentierte die Folien mit dem Budget. Diesmal sah ich sie mir genauer an.

»Ihre Maximalziele decken kaum Ihre Betriebskosten ab – und wenn die steigen, wird es kein bisschen besser«, bemerkte ich.

»Aber wir müssen nächstes Jahr Marktführer werden«, erklärte die CEO und sprach damit unterbewusst meine Affinität für eine aggressive Vorbereitung an. Ich musste mich unter Kontrolle halten – und sie auch.

»Das verstehe ich schon. Aber schauen Sie mal. Wenn Sie die Maximalziele in sechs Monaten nicht erreichen, kommen Sie nicht aus den roten Zahlen. Während Sie darauf warten, dass die Zahlungen endlich verbucht werden, haben Sie schon Ihr Betriebskapital aufgebraucht. Jetzt könnten Sie natürlich hingehen und sich einen Kredit besorgen oder nach Investoren Ausschau halten, aber das bringt Ihnen nur einen kurzfristigen Nutzen, für den Sie ewig bezahlen müssen. Und wenn die Tendenz sich ohne externe Finanzierung weiter fortsetzt, sind Sie in einem Jahr am Ende. In 18 Monaten könnten Sie durchaus anfällig für sehr ungünstige Investorenverträge sein oder für einen erzwungenen Buy-out – oder noch schlimmer: Insolvenz.«

»Aber was ist, wenn ich die Ziele erreiche und wir dann nicht vorbereitet sind? Ich dachte, ich muss aggressiv vorgehen?«

»Also … Sie müssen vorbereitet sein und Sie müssen aggressiv sein. Aber aggressiv zu sein heißt nicht, dass man die Vorsicht außer Acht lässt. Es heißt nicht, katastrophale Risiken einzugehen, die vermieden werden können und sollten. Und es heißt nicht, dass man sich auf unrealistische Maximalziele verlässt. Sie müssen aggressiv sein bei der Risikovermeidung und bei der langfristigen Erfolgssicherung für das Unternehmen. Sie müssen aggressiv sein bei der Aufrechterhaltung der vollständigen Kontrolle über und Verantwortung für das Unternehmen. Sie müssen aggressiv sein bei der Planung des Budgets und der Eventualitäten. Dabei müssen Sie aggressiv sein. Anderenfalls setzen Sie sich selbst, Ihre harte Arbeit, Ihr Team und Ihre Firma aufs Spiel.«

Die CEO nickte. Sie begann zu verstehen, worauf ich hinauswollte.

»Wissen Sie noch«, fuhr ich fort, »als ich neulich Ihrem Führungsteam die Sache mit der aggressiven Standardeinstellung erklärt habe? Da habe ich auch ausführlich erläutert, dass das nicht bedeutet, aggressiv den eigenen Leuten gegenüber zu sein. Und dass Schreien und Brüllen für eine Führungskraft nicht die Form von Aggressivität ist, die Ihnen das Führen erleichtert. Natürlich kommt es vor, dass Sie streng zu Ihren Leuten sein müssen, aber das muss ausgewogen sein. Aggression ist eine tolle Eigenschaft, aber sie kann außer Kontrolle geraten. Das hier ist eine ähnliche Situation. Hier aggressiv vorzugehen und Ihre Betriebskosten zu erhöhen hilft weder Ihnen noch der Firma. Es setzt Sie einfach bloß einem stärkeren Risiko aus. Also. Gehen wir noch mal zum Ausgangspunkt zurück, schauen wir uns den Endzustand an, den Sie erreichen wollen, und dann legen wir einen maßvollen, ausgewogenen Weg dorthin fest. Entwickeln Sie einen

Plan, der über Prüfstellen, Auslöser und Unterpläne verfügt, damit Sie die Risiken kontrollieren und kalkulieren können, die Sie eingehen, und auch ein paar Notstrategien haben für den Fall, dass die Sache nicht so läuft, wie Sie erwarten.«

Die CEO nickte und lächelte. »Ich glaube, ich bin wohl ein bisschen zu gerne aggressiv. Aber ja. Das klingt sinnvoll. Es gibt ganz sicher einen Weg dorthin mit weniger Risiko und mehr Kontrolle.«

Und so machten wir uns an die Arbeit. Wir arbeiteten einen Plan aus, bei dem Infrastruktur und Unterstützung allmählich verstärkt wurden und das Verkaufsteam nicht nur wuchs, sondern sich auch mit tatsächlichen Vertragsabschlüssen beweisen musste. Der Umzug wurde aus dem Plan gestrichen und selbst die Erweiterung der derzeitigen Räume wurde so lange aufgeschoben, bis sie wirklich überquollen. Die CEO beschloss außerdem, einige weitere Kosten zu reduzieren: Sie verringerte die Lagerhaltung von Produkten, die nicht gebraucht wurden, und entließ einen der drei Kundenbetreuer, der nicht viel zur Geschäftsentwicklung beigetragen hatte. Als sie mich von den Planänderungen unterrichtete, lächelte ich.

»Das gefällt mir.«

»Mir auch. Und es ist eine gute Art, aggressiv zu sein: Statt mich aggressiv auf eine unbekannte Zukunft vorzubereiten, habe ich aggressiv die Kosten gesenkt und meine Gewinn- und Verlustrechnung optimiert. Und wissen Sie was?«

»Was?«

»Es fühlte sich immer noch gut an«, antwortete sie, zufrieden, dass sie ihre aggressive innere Einstellung bei der Unternehmensführung in die richtige Richtung lenken und die Aggression durch klare, nüchterne Überlegungen und eine vernünftige Risikoabwägung ausgleichen konnte.

KAPITEL 7

Diszipliniert, nicht unbeweglich

Jocko Willink

Bagdad-Mitte, Irak: 2003

Warum zum Teufel rauchen die Jungs in diesem Humvee alle?, fragte ich mich.

Während ich den Humvee vor mir betrachtete, schien es mir, als werfe jemand einen Zigarettenstummel aus dem Fahrzeug, dessen glühende rote Asche winzige Funken am Humvee und auf der Straße erzeugte. Dann sah ich noch einen. Und noch einen. Ein paar Sekunden später erkannte ich, was es wirklich war. Das waren keine Zigarettenstummel, die den Humvee trafen. Es waren Projektile.

Es war das erste Mal, dass man auf mich geschossen hatte – und ich hatte es nicht mal bemerkt. Unser SEAL-Zug befand sich in einem Humvee-Konvoi in Bagdad-Mitte auf dem Weg zu einem für seine Gewalt berüchtigten Stadtbezirk. In den frühen Zeiten des Irakkriegs waren unsere Humvees noch nicht gepanzert. Sie hatten keine Türen und waren aus dünnem Blech – Kugeln konnten direkt durch die Außenhaut eindringen. Sie waren nicht für den Häuserkampf gedacht, was den Beschuss durch Kleinkaliberwaffen zu einer echten Gefahr machte.

Leider konnten wir nicht erkennen, von wo aus der Gegner uns beschoss, und deshalb das Feuer nicht erwidern. Ein, zwei Minuten später erreichten wir unser Ziel, einen kleinen Vorposten im nördlichen Bagdad-Mitte. Nachdem unser Konvoi auf dem Grundstück zum Stehen gekommen war, ging ein Funkspruch über mein Headset ein. Einer meiner Jungs war getroffen worden. Über Funk erkundigte sich der Sanitätsdienst, in welchem Fahrzeug sich der Verwundete befinde. Die Antwort lautete: Fahrzeug vier. Ich stieg aus und nahm eine rasche visuelle Einschätzung unserer aktuellen taktischen Situation vor. Alle Fahrzeuge standen in einer Reihe auf der Straße, auf der wir auf das Grundstück gefahren waren. Die Straße verlief parallel zum nahe gelegenen Tigris zu unserer Rechten. Wir waren am

Hauptgebäude des Vorpostens vorbeigefahren, das durch sogenannte HESCO-Sperren geschützt wurde, Reihen von großen, mit Sandsäcken und Kies gefüllten Behältern (»Schanzkörbe«) aus gebogenen Metallgittern und festem Stoff. Der Wall aus HESCO-Sperren erstreckte sich am Ufer des Tigris entlang, der dem Hauptgebäude gegenüberlag, doch da, wo die Straße hinter dem Hauptgebäude weiterführte, endeten die HESCO-Sperren. Das schien mir kein großes Problem zu sein, denn der Tigris war recht breit, und kleinkalibrige Waffen würden vom anderen Ufer aus wahrscheinlich keine Wirkung erzielen.

Nachdem ich unsere Lage als sicher eingeschätzt hatte, ging ich zu Fahrzeug vier, um nach dem getroffenen SEAL zu sehen. Keiner von meinen Männern war je verletzt worden; ich war noch nie unter Beschuss geraten und ebenso wenig sonst irgendjemand aus dem Zug. Aber ich war nicht in Panik. Ich wusste, mein Sanitäter würde den verwundeten SEAL schnell untersuchen und mit der Behandlung beginnen. Ich wusste auch, dass das 28th Combat Support Hospital (CSH) nicht einmal zehn Minuten entfernt war und dass wir, falls nötig, rasch dorthin gelangen konnten, so wie wir es in unser Notfallplanung einkalkuliert hatten.

Zum Glück war das nicht nötig. Die Verletzung war geringfügig – fast schon übernatürlich, aber geringfügig. Eine einzelne Kugel, bei der es sich um einen Querschläger mit stark verringerter Geschwindigkeit gehandelt haben musste, hatte den SEAL in den Kopf getroffen und die Haut durchdrungen, aber nicht den Schädelknochen. Stattdessen hatte sie zwischen Haut und Schädeldecke einen Bogen um seinen Kopf beschrieben. Der Sanitäter überprüfte die Eintrittswunde, verfolgte den Geschosskanal, schob die Kugel über diesen Weg wieder zurück bis zu ihrer Eintrittsstelle und drückte dann einfach die Wundränder zusammen, als die Kugel heraustrat. Kein Problem.

Wir waren gerade dabei, diese Situation zu klären, und der Sanitäter riet, wir sollten den Verletzten vorsichtshalber ins CSH bringen, als ich über das Funkgerät eine Meldung hörte.

»Wir sind unter Beschuss!«, rief jemand über das interne Funknetz unseres Zuges.

Ich kniete mich hinter den Humvee, genau wie die anderen Jungs.

Wir lauschten und sahen uns um, um herauszufinden, was genau da eigentlich passierte. Ich glaubte, ein paar Einschläge zu hören. Aber sicher war ich mir nicht.

In diesem Moment setzte die Verwirrung ein. Ich sah meine Jungs in verschiedene Richtungen blicken. Sich grundlos hin und her bewegen. Ihre Waffen und Laserleuchten in sämtliche Richtungen halten. Sich auf allen Seiten der Humvees in Deckung bringen. Jeder versuchte, irgendetwas zu tun, aber es sah aus, als wären sie nicht ganz sicher, was. Das war natürlich mein Fehler. Ich war der Vorgesetzte. Ich musste irgendeine Anweisung geben. Aber zu diesem Zeitpunkt war auch ich unsicher, welches Kommando das sein sollte. Also besann ich mich auf eine Technik, die ich von meinen alten Zugführern gelernt hatte: im Zweifelsfall lieber fragen. Das ist keine Schande – insbesondere verglichen mit der Schande, eine schlechte Entscheidung zu treffen, weil man zu selbstgefällig war, um eine Frage zu stellen.

»Wo ist der Kontakt?«, rief ich.

»Auf der anderen Flussseite!«, rief jemand zurück. Das war gut. Nun hatte ich etwas, womit ich arbeiten konnte. Doch nur einer hatte sich gemeldet, als diese Antwort gekommen war, und das war nicht das übliche Vorgehen der SEALs. Wenn jemand bei den SEALs ein mündliches Kommando gibt, wird dieses von jedem wiederholt, um zu gewährleisten, dass jeder es mitbekommt. Aber da »auf der anderen Flussseite« keins unserer mündlichen Standardkommandos war – oder dem Standardformat entsprach, das wir zur Weitergabe von Informationen verwendeten –, wiederholte es niemand. Das bedeutete, dass nicht jeder wusste, wo der Kontakt war. Infolgedessen herrschten beim Zug immer noch Verwirrung und Handlungsmangel. Ein paar SEALs waren aus den Humvees gestiegen und hatten sich ringsherum in Position gebracht; andere, darunter die Fahrer und die Schützen, blieben in den Fahrzeugen.

Ich musste die Verwirrung beenden, und zwar schnell. Wir hatten jenseits des Walls aus HESCO-Sperren geparkt, und die meisten Humvees und die Männer waren zum Fluss hin und gegen das gegnerische Feuer ungeschützt. Beide, die Fahrzeuge und die Männer, musste ich hinter die HESCO-Sperren bekommen – und das so schnell wie möglich. Eine Sekunde lang quälte ich mich in meinem Kopf damit ab, einen Plan zu entwickeln. Was aber noch wichtiger war: Ich musste eine Methode finden, um diesen Plan per Funk zu kommunizieren, damit alle ihn hören konnten. Eine lange Erklärung der Geschehnisse wäre viel zu kompliziert, um sie den Jungs verbal zu vermitteln. Ich wusste nicht recht, was ich tun sollte.

Dann wurde mir klar, dass hier ein Szenario vorlag, wie wir alle es in der

Ausbildung bereits erlebt hatten. In den Übungen waren wir zu Fuß und in ganz anderer Zahl auf Patrouille gewesen, dennoch konnte hier dieselbe Vorgehensweise angewendet werden – die jedem im SEAL-Zug bekannt war. Ich entschied mich also, dieselben mündlichen Kommandos zu benutzen, die unsere Standardverfahren anleiteten, wenn wir zu Fuß unterwegs waren.

Von der Fahrtrichtung der Humvees aus betrachtet befand sich der Kontakt rechts von uns. Also gab ich das Kommando.

»KONTAKT RECHTS!«, brüllte ich. Da dies eine Standardanweisung war, die zu hören und zu wiederholen jeder von uns gewöhnt war, gab jeder sie mündlich wieder. Jetzt wussten alle, wo die Gefahr lauerte.

Als Nächstes schrie ich: »IN STELLUNG!«, damit alle ihre Gewehre auf die gegnerische Bedrohung richteten. Auch dies war ein Standardkommando und jeder wiederholte es, während er es ausführte und die andere Seite des Flusses anvisierte. Innerhalb von Sekunden war jeder SEAL in Position, die Waffen auf die Gefahr jenseits des Flusses gerichtet.

Schließlich befahl ich: »NACH RECHTS!« – der Befehl, sich von der Richtung des Kontakts aus nach rechts zu bewegen, womit wir hinter den HESCO-Sperren in Deckung gehen würden.

»NACH RECHTS!«, wiederholten die Zugmitglieder. Sofort begannen Fahrzeuge und Männer, sich methodisch hinter den Schutz der HESCO-Sperren zu begeben. In weniger als einer Minute befanden sich alle in Deckung, und der Kontakt war vorüber.

Es war keine große Sache gewesen. Der Beschuss war minimal und wirkungslos gewesen. Wir hatten keine weiteren Verwundeten und keiner der Humvees war getroffen worden. Nichts Schlimmes. Der einzige Grund, aus dem ich mich überhaupt daran erinnere, ist der, dass es mein erster feindlicher Beschuss war. Aber ich hatte etwas sehr Wichtiges gelernt: die Wirksamkeit einer disziplinierten Standardvorgehensweise. Immer hatte ich gehört, wie bedeutsam sie sei, insbesondere von den SEALs der Vietnam-Ära. Jetzt hatte ich es persönlich erlebt.

Aber Disziplin konnte man auch übertreiben. Auch wenn ich jetzt absolut einsah, warum eine disziplinierte Standardvorgehensweise wichtig war, hatte mir noch nicht gedämmert, dass diese auch mit zu viel Disziplin eingefordert werden konnte – mit zu großer Unnachgiebigkeit.

Die Lektion lernte ich als Befehlshaber der Task Unit Bruiser. Wir befanden uns in der felsigen Wüstenregion des südkalifornischen Imperial Valley zu unserem ersten großen Ausbildungsblock: Bodenkrieg. Dabei lernten wir, als

Team zu schießen, uns zu bewegen und miteinander zu kommunizieren, den Feind anzugreifen und zu vernichten, wir lernten Deckung und Bewegung und die Nutzung unserer Feuerkraft, um gegnerische Angriffe abzuwehren. Der Bodenkrieg ist die Grundausbildung, auf der alle anderen SEAL-Qualifikationen aufbauen. Aber dieser Block war nicht nur grundlegend, sondern auch körperlich der mühsamste. Wir mussten lange Fußmärsche durch die Felswüste zurücklegen und dabei schwere Lasten tragen. Bei den Immediate Action Drills (IADs) – das sind festgelegte und intensiv eingeübte Manöverreaktionen bei gegnerischen Angriffen – müssen die einzelnen SEALs in Ausübung ihrer Rolle in einem dynamischen, aufeinander abgestimmten Manöverplan immer und immer wieder aufspringen, sich hinwerfen, rennen, krabbeln, springen und tauchen. Die Manöver sind körperlich erschöpfend.

Hinzu kommt, dass die Führer des Zugs und der Task Unit auch *nachdenken* müssen. Sie müssen das Territorium einschätzen und bestimmen, woher der feindliche Beschuss kommt (in Übungssituationen beim Combatschießen die Position von reaktiven Zielen oder bei Übungen mit Platzpatronen der Standort der Darsteller der Gegner). Die Führungskräfte müssen rasch analysieren, ob die feindlichen Positionen angegriffen oder der Rückzug angetreten werden soll – können die Feinde bezwungen werden, oder sollten die SEALs den Kontakt abbrechen und den Bereich verlassen? Sobald die Entscheidung zwischen Angriff oder Flucht getroffen wurde, muss der SEAL-Vorgesetzte ein taktisches Kommando erteilen, um das Manöverschema zu vermitteln, nach dem die SEALs handeln werden, so wie ein Quarterback seinen Teamkameraden Anweisungen gibt. Nur dass es sich hier nicht um eine Footballmannschaft auf einem Spielfeld handelt. Das hier ist ein Gefechtsfeld, bei dem Leben auf dem Spiel stehen (selbst in der Ausbildung beim Combatschießen).

Ist das Kommando erteilt, gibt das Team es untereinander weiter und führt das Manöver durch. Die Manöver selbst sind eine recht mechanische Angelegenheit – und das müssen sie auch sein. Beim Combatschießen fliegen echte Projektile herum, und wenn ein SEAL sich über den vorgeschriebenen Bereich hinausbewegt, kann er durch Eigenbeschuss ums Leben kommen. Aufgrund dieser Gefährdung werden die Standardabläufe vom SEAL-Ausbildungskader genauestens beobachtet und strikt eingefordert. Wer die Abläufe nicht befolgt, erhält eine schriftliche Verwarnung wegen Verletzung der Sicherheitsvorschriften. Mehr als zwei oder drei solcher Verwarnungen

führen sehr wahrscheinlich zu einer Trident-Untersuchung und können den Verlust des SEAL-Status nach sich ziehen.

Bei der Bodenkriegsausbildung sind die ersten Tage der IADs recht rudimentär. Die Truppen und Züge manövrieren mit einfachen, klar festgelegten und zuvor besprochenen Bewegungen über offenes, flaches, ebenes Gelände. Die ersten Schritte werden ohne das Abfeuern von Waffen getan, daher ist die Kommunikation gut und leicht zu verstehen. Die Manöver sind grundlegend; die Führungskräfte berücksichtigen nicht das Gelände und bewegen die Leute einfach wie Spielsteine auf einem Brett. Das ist ziemlich einfach und gradlinig und lässt die SEALs die Standardvorgehensweisen begreifen, wozu auch ihre individuellen Bewegungen gehören und wie diese Bewegungen sich in das Gesamtschema des Manövers einfügen. Sobald die »trockenen«, das heißt ohne Schusswaffen durchgeführten IADs gefestigt sind, gehen die Truppen und Züge der SEALs zu Manövern mit echtem Feuer über. Das stellt eine weitere Herausforderung dar, denn jetzt müssen die SEALs durch das Maschinengewehr- und Gewehrfeuer hindurch auf die mündlichen Kommandos horchen und sie an den restlichen Zug weitergeben. Es dauert nicht lange, bis sie sich daran gewöhnt haben; aufgrund des ebenen Terrains sind die Manöver recht leicht durchzuführen.

Das ändert sich allerdings, wenn der Ausbildungskader die Züge aus dem Flachland heraus in die echte Wüstengegend führt: Hügel, Schluchten, Felszungen, ausgetrocknete Flussläufe, Gebüsch und andere typische Merkmale der Halbwüste. Jetzt müssen die Führungskräfte im Zug wirklich nachdenken – und führen. Wenn das Terrain untersucht, verstanden und korrekt genutzt wird, bietet es im Kampf einen unvergleichlichen Vorteil. Hügelkämme sind hervorragende Schusspositionen, Felsen bieten Deckung, Schluchten oder Niederungen dienen als Fluchtwege, die es dem Zug ermöglichen, einem Angriff des Gegners zu entkommen und zugleich vor seinem Beschuss geschützt zu sein. Sind die Geländemerkmale erst einmal erfasst und ein Plan erstellt worden, besteht die Herausforderung darin, dem restlichen Team diesen Plan durch verbale und visuelle Signale zu vermitteln, was beides durch Lärm, Staub und das Gelände selbst erschwert werden kann.

In der Task Unit Bruiser hatte Delta Platoon anfangs ein paar Schwierigkeiten mit den IADs. Sobald der Kontakt begann (also der simulierte Angriff ausgelöst wurde), fuhr der Zug sich fest. Es wurden keine Anweisungen ausgegeben. Sie blieben zu lange in einer Position und

verschwendeten Munition, ohne voranzukommen oder sich vom Feind zurückzuziehen. Das war schlecht. Es gilt die Faustregel: »Angreifen oder angegriffen werden.« Entweder gehst du den Feind an, oder der Feind geht dich an. Stagnation auf dem Gefechtsfeld ist tödlich und Stagnation schien die Reaktion von Delta Platoon auf jeden simulierten Feindkontakt zu sein.

Als Kommandant der Task Unit war ich für die Performance des Zugs verantwortlich. Nachdem ich das Problem bemerkt hatte, achtete ich während der IADs besonders auf den Zugführer von Delta Platoon, Seth Stone. Seth war ein relativ unerfahrener Offizier. Genau wie Leif war er bei der US Navy zur See gefahren, ehe er für BUD/S abkommandiert wurde und schließlich zusammen mit Leif die SEAL-Grundausbildung durchlaufen hatte. Sie hatten beide die US Naval Academy besucht, kamen beide aus Texas, waren beide Fans von Johnny Cash und Metallica, extrem fleißig und eng befreundet. Ich war froh, sie als meine Zugführer zu haben.

Ungeachtet dessen blieb die Tatsache bestehen, dass sie beide unerfahren waren. Beide hatten erst zwei Jahre vor ihrer Ernennung zu Zugführern der Task Unit Bruiser ihre BUD/S-Ausbildung absolviert und jeweils einen Einsatzvorbereitungszyklus sowie einen Einsatz im Irak hinter sich gebracht, wo sie den Großteil der Zeit nicht mit Kampfeinsätzen im Feld, sondern im Tactical Operations Center verbracht und die Kampfmissionen von dort drinnen unterstützt hatten. Ich durfte aufgrund ihrer Vorerfahrungen nicht von ihnen erwarten, dass sie Taktikspezialisten waren. Ich musste es ihnen beibringen.

Seth brauchte Hilfe, deshalb begann ich, ihm während der IADs dicht auf den Fersen zu bleiben. Das war einfach – einfacher, als es hätte sein dürfen. Seth befolgte alle Standardabläufe *ohne jegliche Ausnahme*. Er machte jede Bewegung, die er machen sollte. Wenn es an ihm war, aufzustehen und sich zu bewegen, dann stand er auf und bewegte sich zum nächsten angewiesenen Ort. Wenn es an ihm war, sich hinzulegen und das Feuer zu erwidern, dann legte er sich bäuchlings hin und erwiderte das Feuer – wie ein Roboter. Er führte die Übungen exakt aus, ohne jegliche Abweichung oder Überlegung, und das war sein Fehler.

Als Vorgesetzter muss man es sich zu seiner Aufgabe machen, zu erkennen, was als Nächstes kommt, das heißt zu beobachten. Durch Beobachtung können Führungskräfte die Umgebung und das Terrain verstehen, sie können feindliche Positionen ausmachen und den Standort ihrer eigenen Truppe. Sobald sie all das beobachtet haben, können sie Anweisungen treffen.

Als ich Seth zusah, wurde mir klar, dass sein Fehler darin bestand, die Standardabläufe *zu* exakt zu befolgen. Wenn Sie sich als Führungskraft genau so bewegen und positionieren, wie die Abläufe es erfordern, gelangen Sie womöglich nicht an den besten Standort, um tatsächlich zu sehen, was vor sich geht. Sie finden sich vielleicht in einer Senke oder hinter einem Gebüsch oder einem Felsen wieder, der ihnen die Sicht versperrt, oder um die Ecke außer Sichtweite des restlichen Zuges. Als Vorgesetzter geraten Sie vielleicht in eine Position, in der Ihre Schüsse den anderen Teammitgliedern den entscheidenden Feuerschutz geben, also schießen Sie, statt Ihr Team zu führen und anzuleiten. Das alles ist problematisch.

Was Seth nicht erkannte, war, dass die Standardabläufe allgemeine Richtlinien sind, keine starren Regeln, denen strikt zu folgen ist. In Seths Vorstellung waren die Abläufe unumstößlich, und auch wenn sie sicherlich starr genug sind, um die Sicherheit zu gewährleisten, erkannte er doch nicht, dass sie gleichzeitig auch extrem flexibel sind.

Natürlich sind einige Teile der Abläufe kein bisschen flexibel. Zum Beispiel dürfen Einzelne sich nicht von der Seite in die Schussrichtung anderer Schützen begeben, sonst können sie ihnen das Schussfeld beschneiden – oder, schlimmer noch, hineingeraten und von ihren Kugeln getroffen werden. Aber hinter der Gefechtslinie haben sie die Freiheit, ihren Standort recht beliebig zu verändern, besonders die Vorgesetzten. Führungskräfte können sich hinter der Gefechtslinie nach links oder rechts bewegen, um die Standorte ihrer Leute zu beobachten und Anweisungen weiterzugeben. Sie können sich sogar weiter von der Gefechtslinie entfernen, um nach Rückzugsmöglichkeiten zu suchen. Sie können außerdem einzelne Schützen herausgreifen, um sie in der Gefechtslinie selbst zu ersetzen, was es ihnen ermöglicht aufzustehen, sich zu bewegen und nach günstigen topografischen Merkmalen Ausschau zu halten. Und was noch wichtiger ist, ein Vorgesetzter *kann* diese Dinge nicht nur tun, er *soll* es auch. Wer sich nicht bewegt, nicht beobachtet und nicht analysiert, um die bestmöglichen Entscheidungen zu treffen, versagt als Führungskraft und lässt das Team versagen.

Beim nächsten IAD-Durchgang sagte ich Seth, dass ich bei ihm bleiben und ihm sagen würde, wohin er sich bewegen solle. Wir brachen in Patrouillenformation auf zu der Gegend, wo die Ziele auftauchen würden, die der Zug angreifen sollte. Ich blieb dicht bei Seth und ging neben ihm, aber auf der entgegengesetzten Seite seines Schussfelds, damit ich ihm bei der Ausübung seiner Pflicht nicht in die Quere kam. Delta Platoon marschierte

einen Hohlweg entlang, der auf beiden Seiten von Gestein und Erde begrenzt wurde. Das war nur ein Ausbildungsszenario. Aber die hoch riskanten Übungen mit scharfer Munition in sengender Wüstenhitze, die schweißtreibend waren und zu Erschöpfung führten, mit SEAL-Ausbildern, die jede Bewegung kritisierten, mit der Unberechenbarkeit der plötzlich aus unentdeckten Positionen auftauchenden Ziele und dem Druck, gute Anweisungen zu geben, sorgten dafür, dass die Belastung extrem hoch war.

Endlich schnellten die automatischen Ziele vor uns hoch, und wir hörten das *Pop-Pop-Pop* ihres simulierten Geschützfeuers. Seth warf sich zu Boden und begann, die Ziele zu beschießen, genau wie der Point Man von Delta Platoon J. P. Dinnell direkt vor ihm. J. P. war ein außergewöhnlicher junger SEAL von kräftiger Statur und standardmäßig aggressiv bis ins Mark. J. P. war etwas Besonderes. Mit seinen gerade mal 22 Jahren war er der geborene Anführer und jederzeit bereit, die Verantwortung zu übernehmen, was er in der Schlacht von Ramadi oft tun sollte. Er war außerdem ungewöhnlich mutig – eine Tatsache, die im Gefecht sehr deutlich werden sollte. Während einer schweren Auseinandersetzung im Malaab-Distrikt von Ost-Ramadi setzte er ohne zu zögern sein Leben aufs Spiel und rannte unter nachlassendem feindlichem Beschuss auf die offene Straße hinaus, um einen verwundeten Gunnery Sergeant der Marines zu retten, wofür ihm die Silver-Star-Medaille verliehen wurde. Doch jetzt, in diesem Übungsszenario, setzte J. P. sofort sein Maschinengewehr ein, um den »feindlichen« Angriff niederzuschlagen. Der Rest des Zuges ließ sich an seinen jeweiligen Gefechtspositionen zu Boden fallen, abwechselnd links und rechts durch die ganze Patrouillenreihe hindurch.

»KONTAKT GERADEAUS!«, rief Seth und warnte damit jeden, dass die feindlichen Ziele sich vor der Patrouille befanden. Einer nach dem anderen wiederholte die Worte und der Ruf »KONTAKT GERADEAUS!« pflanzte sich durch die Reihe der Männer fort.

Ich beobachtete Seth. Er wusste, dass sie sich in einer tunnelartigen Position befanden, und aufgrund der begrenzten Feuerkraft in Vorwärtsrichtung und der von den Seitenwänden des Hohlwegs eingeschränkten Manövrierfähigkeit traf er seine Anordnung.

»AUSWEICHSCHIEßEN!«, rief er. Das war die richtige Entscheidung und tatsächlich die einzige Option in dieser Situation. Der restliche Zug hatte diese Anweisung erwartet und gab sie schnell an die Nachfolgenden weiter.

»AUSWEICHSCHIEßEN!«

Auf dieses Kommando hin begann Delta Platoon mit der sorgfältig aufeinander abgestimmten Übung Deckung und Bewegung. Während einige SEALs für heftiges Deckungsfeuer sorgten, standen andere auf und wandten sich nach hinten, weg vom Feindkontakt. Alles lief gut – bis Seth an der Reihe war, sich zu bewegen.

Seth eilte hinter allen anderen im Zug den Hohlweg herunter, bis er schließlich die Position erreichte, an der er formal sein sollte, wie es von den Standardvorgehensweisen verlangt wurde. Dort kniete er sich hin, das Gesicht dem Wall zugewandt. Ich beobachtete ihn, wie er die Wand aus Geröll und Erde anstarrte, die sich nur ein paar Meter vor ihm erhob.

»Was siehst du von da aus?«, fragte ich.

»Nicht viel.« Er schüttelte den Kopf.

»Wie kannst du denn herausfinden, von wo aus du deinen Zug führen kannst, wenn du nichts siehst?«, bohrte ich nach.

Seth schwieg einen Augenblick.

»Keine Ahnung«, gestand er.

»Na, dann beweg dich.«

Jetzt war er wirklich verwirrt.

»Bewegen?« Die Standardabläufe bestimmten, wo er seine Position einnehmen sollte, und aus seiner Sicht befolgte er sie – aus seiner Sicht hatte er nicht die Eignung, gegen die Vorschriften zu verstoßen. Aber sie hatten dafür gesorgt, dass er auf den Wall eines Hohlwegs starrte und nicht sehen konnte, was vor sich ging. Wenn er nichts sah, konnte er nicht führen. Also sagte ich ihm, er solle gegen den Ablauf verstoßen.

»Ja. Beweg dich«, forderte ich ihn auf.

»Aber was ist mit den Richtlinien?«

Er war in Sorge, seine Bewegung außerhalb der Richtlinien könne den Manöverablauf stören. Was Seth nicht verstand, war, dass die Anweisungen nicht in Stein gemeißelt waren, insbesondere nicht für den Vorgesetzten. Also erklärte ich es ihm schnell.

»Solange du in Sichtweite des letzten Mannes bleibst, kannst du herumlaufen, um zu sehen, was zum Teufel da vorgeht – und herauszufinden, wohin du dich als Nächstes bewegst. Du bist der Vorgesetzte! Du musst einen Ausweg finden.«

Als Zugführer gehörte es zu Seths Aufgaben, einen »Ausweg« zu finden – ein Geländemerkmal, das es dem SEAL-Zug ermöglichte, dem gegnerischen Beschuss zu entkommen und seine Bewegung zu verschleiern.

»Roger«, erwiderte Seth. Dann bewegte er sich zehn Meter weiter den Hohlweg herunter, und als er das tat, kam ein anderer SEAL zurück und füllte die Lücke, wie er sollte. Das war ein fest verankerter Bestandteil der SEAL-Manöver, der es dem Vorgesetzten ermöglichte, herumzulaufen, sich umzusehen und das Gelände zu analysieren. Wenn der Anführer sich von seiner Standardposition entfernte, nahm ein anderer sie ein.

Aber Seth fand immer noch keinen Ausweg, und er war fast außer Sichtweite des letzten SEALs, der seine vorherige Stellung eingenommen hatte.

»Ich sehe immer noch nichts, aber ich entferne mich zu weit«, bemerkte er.

»Kein Problem«, entgegnete ich. »Warte, bis der Nächste zurückkommt, und sag ihm, er soll die Lücke füllen, dann kannst du weitergehen.«

Seth nickte und schenkte mir ein schwaches Lächeln. Er begann zu begreifen: Beim Führen ging es nicht darum, sich exakt an die Abläufe zu halten – er musste überlegen und tun, was am sinnvollsten war, damit er seine Mannschaft am besten unterstützen und anleiten konnte.

»Geh da runter!«, bellte Seth und wies dem nächsten SEAL, der den Hohlweg in seine Richtung entlangkam, eine Position zu. »Ich suche einen Ausweg!«

Der SEAL kniete sich hin. Seth ging ein bisschen weiter und hielt Ausschau nach einem Ausweg. Er sah immer noch nichts.

»Hier nachrücken!«, rief er dem nächsten Mann zu, der ihm im Hohlweg entgegenkam, und deutete auf die Stelle, wo der SEAL Stellung beziehen sollte. Dann bewegte er sich erneut weiter voran und suchte nach einer Rückzugsmöglichkeit aus dem Hohlweg.

Endlich fand er einen Ausweg: Ein weiterer Hohlweg zweigte nach rechts ab und führte eindeutig von der derzeitigen Richtung des Zuges weg. Das wäre eine gute Strecke, um Abstand zu dem Feindkontakt zu gewinnen und den Zug gleichzeitig vor Beschuss zu schützen.

Er bezog Position auf der Ecke des Auswegs. Als der nächste Mann den Hohlweg entlangkam, rief Seth: »AUSWEG HIER! AUSWEG HIER!« und deutete auf den nach rechts führenden Weg. Der SEAL folgte Seths Anweisung und der restliche Zug marschierte hintereinander den neu entdeckten Hohlweg entlang und weg von dem Feindkontakt. Sie gingen rund hundert Meter in die neue Richtung.

Seth sah mich an. Er sagte nichts, aber seine Miene brachte es voll und ganz zum Ausdruck: Er wusste nicht, was er als Nächstes tun sollte.

»Glaubst du, dass du den Kontakt abgebrochen hast?«, fragte ich ihn und meinte damit, ob er den Feind immer noch für eine Gefahr halte. Die Männer bewegten sich jetzt voran, ohne zu schießen, was darauf hinwies, dass sie den Gegner nicht mehr sehen konnten und er insofern keine Bedrohung mehr darstellte.

»Ganz bestimmt.«

»Okay. Was brauchst du also jetzt?«

Seth wusste genau, was ich damit meinte. »Durchzählen.«

»Genau. Und dann?«

»Mehr Abstand zwischen uns und den Gegner bringen«, antwortete er selbstbewusst.

»Na dann. Hau rein.«

»Roger.« Er begann seine Position als Vorgesetzter mit mehr Zuversicht einzunehmen.

Seth bewegte sich in der Patrouille ein wenig weiter vor, jetzt nicht mehr beschränkt von den Standardabläufen. Bald fand er eine kleine Niederung, die groß genug war, um seinen gesamten Zug aufzunehmen. Er bezog in ihrer Mitte Stellung und gab das Handzeichen für »Eingrenzung«, während seine Männer eintrafen. Sie sahen ihn und gingen sofort auf ihre standardmäßig zugewiesenen Positionen. Innerhalb einer Minute war Delta Platoon vollständig in Position, die Waffen sicherten in alle Richtungen. Seth erhielt ein Daumen-hoch-Zeichen von beiden Gruppenführern, das anzeigte, dass jeder von ihnen eine erfolgreiche Zählung vorgenommen hatte – alle SEALs waren anwesend – und marschbereit war. Seth stand auf, ging zu J. P. und gab ihm das Zeichen zum Abmarsch, weg vom Feindkontakt.

Im Verlauf einer einzigen IAD-Übung waren Seths Führungsqualitäten erheblich gewachsen und die exzellente Leistung von Delta Platoon spiegelte diese Ergebnisse wider. Jetzt verstand Seth, dass die Standardabläufe keine festgeschriebenen, unbeugsamen Gesetze waren, die keinen Spielraum für Abweichungen zuließen. Sie waren Richtlinien, die mit Anpassung und gesundem Menschenverstand ausbalanciert werden mussten. Das Ausgleichen dieses Zwiespalts war für jeden vonnöten, besonders für die Führungskräfte.

Auf Seths Zeichen hin erhob sich J. P. Dinnell von seiner Position in der Eingrenzung und führte die Patrouille an, wobei er nach Gefahren Ausschau hielt. Seth folgte gleich hinter ihm und nahm seine Position als Patrouillenführer ein. Der Rest von Delta Platoon stand auf und folgte Seth,

genau so, wie sie es in den Straßen von Ramadi immer und immer wieder tun würden.

Das Prinzip

»Disziplin gleich Freiheit« ist zwar ein nutzbringendes Werkzeug sowohl für die persönliche Weiterentwicklung als auch für die des Teams, aber exzessive Disziplin kann bei Teamführern und Teammitgliedern das selbstständige Denken beeinträchtigen. Die disziplinierte Einhaltung von Standardverfahren, wiederholbaren Prozessen und durchgängigen Methoden sind in jeder Organisation von Nutzen. Je mehr Disziplin ein Team übt, desto mehr Bewegungsfreiheit kann es sich durch kleine Abweichungen von bestehenden Plänen verschaffen. Wenn ein Team eine Mission oder eine Aufgabe erfüllt, muss es nicht jedes Mal einen von Grund auf neuen Plan entwickeln, sondern kann bei einem Großteil der Umsetzung auf die Standardabläufe zurückgreifen. Als SEALs hatten wir Standardverfahren für fast alles, das wir taten: wie wir antraten und wie wir unsere Fahrzeuge beluden, wie unsere Fahrzeugkolonnen und unsere Marschformationen gebildet wurden, wie wir Gebäude durchsuchten, wie wir mit Gefangenen und mit verletzten SEALs umgingen – die Liste ließe sich beliebig fortsetzen. Aber im Gefecht setzten uns diese Standardverfahren keine Grenzen. Im Gegenteil, sie gaben uns Freiheit. Die disziplinierte Einhaltung der Standardabläufe war eine Richtlinie, von der man abweichen konnte, und wir hatten die Freiheit, auf Grundlage dieser Abläufe rasch zu agieren.

Aber es braucht Balance. In manchen Organisationen, sowohl im militärischen als auch im zivilen Sektor, legen Führungskräfte zu viele Standardabläufe fest. Damit schaffen sie so starre Prozesse, dass sie letztlich die Bereitschaft – und Fähigkeit – der ihnen unterstellten Führungskräfte zu eigenständigem Denken blockieren. Das kann die Teamleistungen beeinträchtigen und zu einem Hindernis für die Mission werden, denn es hemmt auf allen Ebenen der Organisation eine effektive Führung.

Disziplinierte Vorgehensweisen müssen sich im Gleichgewicht befinden mit der Fähigkeit, zur Problemlösung den gesunden Menschenverstand einzusetzen, mit der Befugnis, nötigenfalls gegen die Standardabläufe zu verstoßen, mit der *Freiheit*, über alternative Lösungen nachzudenken, neue Ideen anzuwenden und die Prozesse den tatsächlichen Gegebenheiten anzupassen. Wenn die Disziplin zu starr ist, können die Teammitglieder

keine Änderungen vornehmen, keine Anpassungen, und sie können ihr wertvollstes Gut – ihr Gehirn – nicht nutzen, um rasch maßgeschneiderte Lösungen für spezielle Probleme zu finden, für die Standardlösungen möglicherweise nicht funktionieren.

Wenn sie übertrieben wird, verhindert und blockiert Disziplin – also ein Übermaß an Prozessen und Standardabläufen – vollständig die Initiative der Mitarbeiter. Statt die Dinge in die Hand zu nehmen und notwendige Veränderungen vorzunehmen, folgen Führungskräfte, die auf strikte Abläufe beschränkt werden, einfach nur den Vorgehensweisen, selbst wenn diese offensichtlich nicht der Weg zum Erfolg sind.

Für einen Vorgesetzten ist es deshalb entscheidend, die strenge Disziplin der Standardabläufe mit der Freiheit auszugleichen, Veränderungen und Anpassungen vorzunehmen, um das tun zu können, was die übergeordnete Befehlsabsicht am besten unterstützt und zum Sieg führt. Für alle Führungskräfte, sei es im Kampfeinsatz, im Geschäftsleben oder im Privatbereich, gilt: Seien Sie diszipliniert, aber nicht unbeweglich.

Geschäftliche Umsetzung

Die Verkaufsleiterin war eine Kraft, mit der man rechnen musste. Sie war aggressiv, klug und erfahren. Das Geschäft kannte sie in- und auswendig, weil sie von ganz unten aufgestiegen war. Die Produkte des Unternehmens waren solide und boten einen echten Kundennutzen.

Aber der Glanz hatte Risse bekommen: sinkende Umsätze in vier aufeinanderfolgenden Monaten. Der CEO entschied, dass das Unternehmen Hilfe brauche, und wandte sich an Echelon Front, um die Lage einzuschätzen und Handlungsempfehlungen zu geben. Als ich eintraf, war ich von der Verkaufsleiterin sofort beeindruckt, aber ich konnte auch ihre Frustration spüren.

»Was war denn los?«, fragte ich sie.

»Nicht genug!«, antwortete sie. »Nicht mal annähernd!« Sie lächelte, aber ein Scherz war das nicht.

»Das hab ich auch gehört. Was passiert da Ihrer Meinung nach?«

Sie dachte einen Moment nach. »Wissen Sie, ich bin nicht hundertprozentig sicher. Das letzte Jahr war großartig. Wir schienen überhaupt keine Fehler machen zu können. All meine Regionalmanager trieben ihre Verkäufer voran – sie schulten sie gut und setzten ihnen große Ziele. Und die Verkäufer

waren richtig auf Draht.«

»Na, das klingt doch gut.«

»War es auch«, fuhr die Verkaufsleiterin fort. »Dann kam der November – meistens ein schwieriger Monat für uns – und dann der Dezember. Unser Produkt ist etwas Praktisches, auf zwei Schlagwörter gebracht: häusliche Sicherheit und Effizienz – nicht unbedingt das, was man auf den Wunschzettel für den Weihnachtsmann schreibt.«

»Nicht ganz«, stimmte ich zu.

»Wir wollten die Umsätze und Gewinne in diesem Zeitraum aufrechterhalten, deshalb gingen wir als Führungsteam richtig aggressiv vor – Standardeinstellung aggressiv, wie Sie gerne sagen«, fuhr die Verkaufsleiterin fort.

Ich lachte, als ich erkannte, dass sie die grundlegenden Konzepte verstand, über die ich oft sprach.

»Das ist super! Wie genau gingen Sie aggressiv vor?«

»Quer durch die Bank. Wir haben die Schulungen für unser Verkaufspersonal verstärkt. Ihre Verkaufsgespräche stärker kontrolliert. Wir haben die Preisgestaltung überarbeitet, um die Gewinnspanne zu verbessern, und wir haben angefangen, die Anzahl von ausgehenden Gesprächen nachzuverfolgen – und wirklich voranzutreiben –, die jeder Verkäufer täglich führt.«

»Und das hatte keine Wirkung?«

»Nicht so viel, wie wir wollten. Ich meine, das ist schwer zu sagen. Dieser November war nicht so schlecht wie der letzte, aber auch nicht annähernd das, was wir uns vorgestellt hatten.«

»Also, was haben Sie gemacht?«

»Wir haben noch einen draufgelegt.«

»Noch einen draufgelegt? Bei was denn?«

»Bei allem«, räumte sie ein. »Wir haben die Skripts für die Gespräche verbessert und die Schulungen noch verstärkt. Wir haben dafür gesorgt, dass unsere Verkäufer ihre Skripts echt gut beherrschen. Das haben sie alle hingekriegt. Wir haben noch stärker an unserer Preisgestaltung gedreht, um sicherzustellen, dass wir bei jedem Abschluss die maximale Gewinnspanne rausholen. Und wir haben die Anzahl von Telefongesprächen maximiert, die jeder Verkäufer führen muss. Wir haben die Disziplin in der gesamten Verkaufsmannschaft auf Vordermann gebracht.«

»Und?«

»Und nichts.«

»Nichts?«, wiederholte ich verwirrt.

»Nichts«, erklärte die Verkaufsleiterin. »Dieser Dezember war sogar noch schlechter als letztes Jahr. Und im Januar wurde es noch schlimmer. Februar und März gingen weiter abwärts und der April war einer unserer schlechtesten Monate seit drei Jahren – und vor drei Jahren waren wir nur halb so groß, wie wir jetzt sind. Es ist schlimm«, sagte sie ernst. »Und dabei ist der Markt gut. Bei unseren Mitbewerbern läuft es prima, aber wir verlieren Marktanteile. Und trotzdem ist unser Produkt eindeutig besser als ihres. Das ergibt einfach überhaupt keinen Sinn.«

»Das kann man so sagen«, bestätigte ich. »Ich muss da mal ein bisschen in die Tiefe gehen.«

Um ehrlich zu sein, ich war ein bisschen besorgt, dass ich die Ursache nicht herausfinden würde.

Während der nächsten Woche sprach ich mit den sieben Regionalmanagern, die die Verkaufsteams leiteten. Sie befanden sich an zwei Standorten und jeder von ihnen hatte Verkaufsteams von fünf bis fünfzehn Mitarbeitern unter sich. Die Verkäufer waren Telefongranaten – Callcenter-Profis, die Kundenkontakte über das Internet, über Printanzeigen und über Mailingaktionen pflegten. Sie waren relativ jung und zudem ziemlich motiviert. Einige von ihnen hatten während der vergangenen Jahre solide sechsstellige Beträge über ihre Kommissionen verdient. Die Regionalmanager – die so genannt wurden, weil ihre Mitarbeiter bestimmte Regionen des Landes bearbeiteten – waren ebenfalls durchweg gute Leute. Bis auf einen waren sie alle aus dem Callcenter aufgestiegen. Dieser eine war zuvor Customer-Relationship-Beauftragter gewesen und in die neue Position gewechselt, um mehr zu verdienen. Sie alle kannten also das Geschäft und sie kannten es gut, aus eigener Erfahrung und durch die Anleitung der Verkaufsleiterin.

Um mehr herauszufinden, schaute ich mir die Callcenter genauer an. In einem traf ich mich mit den vier Regionalmanagern, um ein paar Fakten abzuklären.

»Was passiert da Ihrer Meinung nach?«, fragte ich sie direkt.

»Keine Ahnung«, sagte einer.

»Wirklich keine?«, hakte ich nach.

»Eigentlich nicht«, erwiderte ein anderer.

»Überhaupt keine Ahnung?«, fragte ich erneut und klang dabei vermutlich

ein bisschen verzweifelt.

Eine Weile saß die Gruppe stumm da. Dann ergriff einer der Manager das Wort.

»Wir hatten viele Ideen. Und wir haben jeden Verkaufsmotor benutzt, den wir kennen«, sagte der Regionalmanager. »Wir dachten, vielleicht präsentieren unsere Verkäufer das Produkt nicht richtig oder können Einwände nicht ausreichend entkräften, deshalb haben wir das Skript wirklich auf den Punkt gebracht und wasserdicht gemacht. Und sie können es alle im Schlaf hersagen und wissen, dass sie davon nicht abweichen dürfen. Dann haben wir gesehen, dass sie zu locker mit der Preisgestaltung umgehen; sie haben Rabatte gegeben, wo es eigentlich gar nicht nötig war, und wir hatten geringere Gewinnspannen. Also haben wir auch das gestrafft. Jetzt haben sie viel weniger Spielraum bei den Preisen. Und wir haben die Zahl der Anrufe erhöht, die sie machen müssen – und sie halten sich daran. Sie führen täglich rund 30 Prozent mehr Gespräche. Sie hauen echt rein, aber wir fallen immer weiter zurück.«

»Alle?«, fragte ich. »Bei jedem Verkäufer sind die Zahlen rückläufig?«

»Ja. Bei jedem einzelnen«, schaltete sich ein anderer Manager ein. »Und wissen Sie – wir haben hier Extreme Ownership, wir haben das Buch gelesen, aber ich sag Ihnen mal was, ich glaube, wir brauchen ein paar neue Produktmerkmale … Wir müssen die Sache aus der technischen Perspektive angehen.«

»Aber Ihre Verkaufsleiterin hat mir gesagt, dass Ihr Produkt nachweislich besser ist als jedes Ihrer Mitbewerber«, hielt ich ihm entgegen.

»Stimmt ja auch. Aber es gibt da nichts *Neues*. Wir müssen etwas Neues verkaufen – das ist es, was wir brauchen. Ich sag’s Ihnen, unsere Verkäufer können nicht viel mehr tun, als was sie schon tun. Sie arbeiten echt wie die Maschinen.«

Ich nickte. Irgendetwas passte da nicht so recht. Mir war bloß noch nicht klar, was es war. »Na gut«, sagte ich. »Ich will mal sehen, was sich machen lässt …«

Den nächsten Tag verbrachte ich mit den Verkäufern, die Kundengespräche führten. Ich hörte mir ihre Telefonate an und stellte ihnen ein paar Fragen. Jeder Einzelne klang ungeheuer professionell und gewandt. Ihre Worte folgten einem Skript, aber sie redeten so natürlich, dass man kaum bemerkte, dass sie alle exakt dasselbe sagten. Zuerst war ich beeindruckt. Wirklich beeindruckt. Es kam mir vor, als würde jeder einzelne dieser Verkäufer einen

Oscar für die beste Darstellung verdienen.

Aber der Oscar war so ziemlich das Einzige, was sie gewannen. Ich hörte zu, wie ein Verkäufer nach dem anderen abgeschossen wurde und beim Vertragsabschluss scheiterte. Ihre Einleitungen waren geschmeidig, aber sie konnten irgendwie nicht Fuß fassen. Wenn ein potenzieller Kunde etwas Interesse zeigte, schafften die meisten es nicht, seine Einwände aus dem Weg zu räumen, obwohl sie sich exakt an die vorgeschriebenen Antworten hielten. Und diejenigen, denen es endlich doch gelang, die Einwände zu überwinden, um zu einem Verkauf zu kommen, taten sich sehr schwer damit, den Preis zu diskutieren, um den Abschluss zu tätigen. Den gesamten Vormittag hindurch wurden nur drei Abschlüsse getätigt.

In der Mittagspause bot ich schließlich an, einige von ihnen zum Essen einzuladen. Wir gingen in einen Burgerladen, bestellten unsere Mahlzeiten und setzten uns.

»Also, was passiert da?«, eröffnete ich das Gespräch. »Sie machen Ihre Arbeit alle so professionell – aber der Verkauf läuft nicht. Irgendwelche Ideen?«

»Ich wünschte, ich wüsste was!«, sagte einer der jüngeren Verkäufer. »Das macht mich echt fertig. Wenn ich nicht mal langsam ein paar Abschlüsse schaffe, kann ich hier vielleicht nicht weiterarbeiten.«

»Geht mir genauso«, stimmte ein anderer zu. »Da muss sich was ändern, sonst pack ich das nicht.«

Alle schüttelten die Köpfe.

»Was machen Sie denn jetzt anders als vor sechs Monaten?«, wollte ich wissen.

»Ich glaube nicht, dass es an irgendwas liegt, das wir machen – wir sind einfach besser geworden«, erwiderte einer der Verkäufer namens Jonathan leidenschaftlich. »Wir sind besser. Wir halten uns stärker an unsere Skripte und an die Preisvorgaben und wie wir Einwände entkräften. Wir sind wirklich auf Zack. Wir sind wie Verkaufsmaschinen. Aber irgendwie geht es trotzdem bloß rückwärts.«

Maschinen – das war schon das zweite Mal, dass ich dieses Wort im Zusammenhang mit dem Verkaufsteam hörte. Ich bemerkte es, aber es ergab für mich immer noch keinen Sinn.

»Wenn Sie alles perfekt machen, was machen Sie dann falsch?«

Am Tisch kehrte Stille ein. Schließlich ergriff einer der erfahrensten Verkäufer, Vijay, das Wort. »Das ist es, was wir falsch machen.«

»Was?«

»Das. Wir machen alles perfekt, wie Maschinen, wie Roboter.«

Zack. Mir kam die Erleuchtung. Ganz richtig – Vijay hatte recht.

»Zu perfekt? Wie meinst du das?«, fragte einer der anderen Verkäufer.

Ich hörte Vijay aufmerksam zu, um zu erfahren, ob er das sagte, was ich dachte.

»Ich meine, wir machen alles zu perfekt. Wir lesen das Skript ab. Wir beantworten die Fragen. Wir entkräften Einwände. Wir halten uns an die Preisvorgaben. Ich frag euch mal was: Wann habt ihr zuletzt einen Gesprächsteilnehmer zum Lachen gebracht?«

Das Team blickte ratlos drein. Ihr Schweigen gab die Antwort. Keiner von ihnen hatte von einem potenziellen Kunden ein Lachen gehört, schon lange nicht mehr.

»Welche Art von Verbindung schaffen Sie dann mit ihnen?«, fragte ich.

»Das ist es ja eben«, sagte Vijay. »Gar keine.«

»Kann es sein, dass Sie bei Ihrem Streben nach Perfektion alle zu perfekt geworden sind? Dass Sie Maschinen geworden sind – Roboter?«

»Und wir wissen ja alle, was man tut, wenn ein Verkaufsroboter anruft. Auflegen.«

Wieder hatte Vijay recht. Das war's. Beim Versuch, den Verkauf anzukurbeln, hatte das Führungsteam getan, was es für richtig hielt. Es hatte sich aggressiv an den Standardeinstellung gehalten, um die disziplinierte Einhaltung von Standardabläufen umzusetzen. Und dabei war es über das Ziel hinausgeschossen und hatte den Verkäufern jegliche Freiheit genommen, Anpassungen vorzunehmen. Statt auf die Reaktionen eines potenziellen Kunden einzugehen und irgendeine Verbindung mit ihm aufzubauen, wiederholten die Verkäufer nur stur immer und immer wieder dasselbe Skript. So gut sie es auch ablasen und so überzeugend sie klangen, es spielte keine Rolle, wenn sie mit den potenziellen Kunden kein richtiges Gespräch führen konnten.

Und das war nicht das einzige Problem. Als ich ein bisschen mehr in die Tiefe ging, fand ich noch andere. Da die Flexibilität aus der Preisgestaltung herausgenommen worden war, hatten die Verkäufer keinen Handlungsspielraum für Abschlüsse mit Kunden, die Potenzial aufwiesen, aber noch einen letzten kleinen Anstoß brauchten. Ohne die Möglichkeit, einen Sonderrabatt anzubieten oder die Befugnis, den Kunden in irgendeiner Weise preislich entgegenzukommen, mussten die Verkäufer oft interessierte

Kunden ziehen lassen.

Und weil die Mindestzahl von Anrufen pro Tag erhöht worden war und streng eingefordert wurde, gaben die Verkäufer während der Gespräche zu schnell auf. Sobald sie auch nur den geringsten Hinweis darauf erhielten, dass sie keinen Abschluss erzielen würden, gingen sie zum nächsten Anruf über, damit sie die Mindestgesprächszahl erreichten und nicht sanktioniert wurden. Das war das Gegenteil dessen, was ihrer Aussage nach besser funktionierte: sich Zeit nehmen, um einem potenziellen Kunden die Details zu erklären und eine Beziehung aufzubauen, was die Wahrscheinlichkeit eines Abschlusses erhöhte.

Mit diesen Rückmeldungen und Informationen ging ich zu der Verkaufsleiterin und besprach Problem und Lösung mit ihr.

»Zu viel Disziplin?«, fragte sie mit einem breiten Grinsen. »Ich hätte nicht gedacht, dass ausgerechnet Sie so was mal sagen würden, Jocko!«

»Mach ich auch nicht allzu oft.« Ich hatte den Seitenhieb verdient, weil ich so regelmäßig auf den Vorteilen der Disziplin herumritt. »Weil es meistens an Disziplin fehlt. Aber hier hat das Pendel zu sehr in die andere Richtung ausgeschlagen. Die Leute an der Front haben nicht die Freiheit, etwas in Bewegung zu bringen, sich auf dem Gefechtsfeld zu bewegen, sich an die Situation vor Ort anzupassen – oder in diesem Fall an die Situation am Telefon. Sie bauen keinerlei Beziehung zu den potenziellen Kunden auf. Sie reagieren bloß wie Roboter ohne die Befugnis, einem schwierigen Kunden gegenüber irgendwelche Preiszugeständnisse zu machen, und wegen der strikt geforderten Mindestanzahl von Anrufen, die sie machen sollen, verhalten sie sich bei ihren Telefonaten sogar noch passiver – genau das, was sie nicht tun sollten. Sie sind doch eine Meisterverkäuferin: Was würde es für Sie bedeuten, wenn Sie sich zu hundert Prozent an ein Skript halten müssten?«

Sie schwieg einen Augenblick, während ihr die Realität bewusst wurde.

»Es wäre sehr schwierig, Geschäfte abzuschließen«, räumte sie ein, »und das hätte ich wissen müssen. Jeder Verkäufer ist anders, und ebenso jeder Kunde – und jedes Verkaufsgespräch. Telefonisch eine Beziehung aufbauen zu können ist von entscheidender Bedeutung. Und diese Möglichkeit habe ich ihnen genommen. Das ist mein Fehler und ich muss dafür geradestehen.«

Ich lächelte. »Ja, stimmt. Das ist Extreme Ownership – und es funktioniert nicht, indem Sie sagen, dass Sie dafür geradestehen, sondern indem Sie sich

jetzt um die Lösung des Problems kümmern.«

»Ja, mach ich.«

In den folgenden Tagen erarbeiteten wir einen neuen Plan und ein Schulungsprogramm, dessen Schwerpunkt nicht darauf lag, sich an ein Skript zu halten, sondern eine Verbindung zu dem potenziellen Kunden – dem Menschen – am anderen Ende der Leitung aufzubauen. Darüber hinaus veränderte das Unternehmen seine Kriterien. Von jetzt an wurde nicht mehr die Zahl der ausgehenden Telefonate erfasst, sondern die gesamte am Telefon mit potenziellen Kunden verbrachte Zeit, um gute Gespräche zu fördern, die sich in mehr Verkaufsabschlüssen niederschlagen sollten. Schließlich lockerte das Führungsteam die Preisstruktur und gab den Verkäufern mehr Spielraum, um interessierten Kunden entgegenzukommen und Abschlüsse zu erzielen.

Die Verkaufsleiterin führte den Plan sehr schnell durch und erlebte ein rasches Wachstum der Umsätze. Der Ausgleich zwischen Disziplin und Freiheit war – fürs Erste – geglückt und alles kam wieder ins Lot.

KAPITEL 8

Die Leute nicht an die Hand nehmen, sondern zur Verantwortung ziehen

Jocko Willink

Bagdad, Irak: 2003

Ba-ba-ba-ba-ba-ba-ba-ba!

Das M2-Maschinengewehr mit Kaliber .50 – das wir liebevoll Ma Deuce nannten – ergoss seinen Zorn über die Stadt. Und da war es nicht das einzige. Unser Humvee-Konvoi war aus einem Gebäude neben der Autobahn, die wir entlangfuhren, mit kleinkalibrigen Waffen angegriffen worden. Wir waren in Bagdad im Herbst 2003, zu Beginn des Irakkriegs. Unsere Humvees waren ungepanzert. Die Textiltüren hatten wir komplett entfernt und die Sitze so umgebaut, dass sie nach außen wiesen. Dadurch konnten wir die Umgebung im Auge behalten und Bedrohungen abwehren. Durch die nach außen gekehrte Position schützten uns außerdem unsere Körperpanzerung bei potenziellen Feindbegegnungen vor den gegnerischen Kugeln. Die Ma Deuce Kaliber .50 war in den Geschützturm eingebaut, das kreisförmige Loch oben in jedem Humvee, und wurde von einem SEAL bedient, dessen Kopf und Brust über das Dach hinausragten. Auf der hinteren Sitzbank jedes Fahrzeugs saßen SEAL-Angreifer mit mittleren Maschinengewehren, die auf Schwenkarmen befestigt waren, sodass auch während der Fahrt ein präzises Schießen möglich war.

Kaum hatte der Schusswechsel begonnen, als ein Funkspruch reinkam.

»Kontakt rechts!«

Damit wussten alle, dass der feindliche Angriff von der rechten Seite kam. Sofort erwiderten diejenigen, die ihre Waffen in Position bringen konnten, das Feuer. Dutzende von Maschinengewehren spuckten Flammen und Leuchtspurgeschosse, gemeinsam mit M4-Gewehren. Wir gaben gewaltige

Salven ab, die unsere Angreifer, wer auch immer sie gewesen sein mochten, ihre Entscheidung zum Feuern vermutlich zutiefst bereuen ließen.

Dass wir schossen, hieß aber nicht, dass wir den Konvoi anhielten oder auch nur verlangsamten. Während des Feuerns kam eine rasche Meldung über Funk.

»Durchziehen, durchziehen!« Das hieß, wir würden die Geschwindigkeit sogar noch erhöhen, um den Hinterhalt zu durchqueren. Und genau das taten wir. Nach ein paar Hundert Metern hatten wir ihn hinter uns gebracht, und über Funk kam der Befehl, mit dem Schießen aufzuhören:

»FEUER EINSTELLEN!«

Wir setzten den Rückweg zu unserem Lager in der Nähe des Internationalen Flughafens Bagdad fort. Bei der Ankunft tankten wir die Humvees auf, um sie bei der nächsten Mission startklar zu haben, und begaben uns zur Nachbesprechung auf das Gelände.

Die Nachbesprechung war nicht bedenklich. Warum auch? Wir waren einem weiteren feindlichen Hinterhalt entkommen, wieder hatten wir sie plattgemacht, keinen von uns hatten sie getroffen. In der Anfangszeit des Irakkriegs standen wir noch nicht den gut organisierten, kampferfahrenen und finanziell gut ausgestatteten Aufständischen gegenüber, mit denen es die Task Unit Bruiser drei Jahre später in Ramadi zu tun haben würde. Zu dieser Zeit bestand der Feind hauptsächlich aus Kriminellen, Strolchen und ehemaligen Anhängern des Saddam-Hussein-Regimes, die nichts Besseres zu tun hatten, als Ärger zu machen. Für uns stellten sie kein großes Problem dar. Wir waren gut ausgebildet. Wir waren aggressiv. Und wir erfüllten Missionen, die uns gegenüber dem Feind einen soliden Vorteil verschafften. Die meisten der von uns durchgeführten Einsätze waren das, was wir als »Direct-Action«-Missionen bezeichneten, und hatten zum Ziel, die bösen Buben zu schnappen oder zu eliminieren, die im Verdacht standen, Angriffe gegen die US-Streitkräfte, die irakischen Sicherheitskräfte oder die neue Interimsregierung des Landes geplant und ausgeführt zu haben.

Wir trugen Informationen zusammen, machten uns ein Bild aus dem, was wir aus den verschiedenen geheimdienstlichen Quellen erfuhren, und versuchten, die wichtigste Information über die Terrorverdächtigen zu bestätigen: ihren Aufenthaltsort. Wenn wir den erst mal kannten, planten wir unseren Angriff.

Die Angriffe waren eine recht geradlinige Sache. Wir hielten die Fahrzeuge an einem vereinbarten Punkt an und marschierten zu Fuß zum Ziel. Dort

angekommen, überwanden wir je nach Örtlichkeit mit verschiedenen Methoden die äußeren Grundstücksgrenzen: Manchmal kletterten wir über die Mauern, manchmal brachen wir die Tore auf, manchmal beides gleichzeitig. Innerhalb weniger Minuten brachten wir das gesamte Gebäude unter Kontrolle und schlugen alle möglichen Gefahren nieder.

Natürlich entwickelte sich jede Mission, abhängig vom jeweiligen Ziel, etwas anders geplant. Wir passten unsere Pläne und Taktiken, Techniken und Vorgehensweisen der Ausführung an, aber gleichzeitig hielten wir uns immer an die grundlegenden Prinzipien der Kampfführung: Deckung und Bewegung, Einfach, Prioritäten setzen und ausführen und Dezentrales Kommando.

Deckung und Bewegung ermöglichte es uns, sicher zum Ziel und wieder zurück zu gelangen. Diese grundlegende, aber entscheidende Taktik verwendeten wir bei jedem Vorgang und sie war Bestandteil jedes Plans, den wir entwickelten. Wir gestalteten die Pläne einfach. Auch wenn es manchmal verlockend war, komplexere Taktiken anzuwenden, entschieden wir uns immer für die geradlinigsten Handlungsabläufe, damit jeder im Team genau wusste, wie der Plan durchgeführt werden sollte. Während der Planungsphase verwendeten wir Prioritäten setzen und ausführen, um zu gewährleisten, dass wir als Team unsere Bemühungen auf die wichtigsten Aspekte des Ziels konzentrierten und unsere Ressourcen dort bündelten. Und schließlich erstellten wir unsere Pläne mit Dezentralem Kommando. Die rangniedrigeren Führungskräfte entwickelten Unterstützungsaktivitäten, die wir dann in einen übergeordneten Plan integrierten.

Zusätzlich zu den Gesetzen der Kampfführung verwendeten wir List, Überraschungseffekte und gewaltsames Vorgehen, um sicherzustellen, dass wir gegenüber dem Feind die Oberhand behielten, wann immer das möglich war. Ein fairer Kampf war nie unser Ziel. Unsere Aufgabe bestand darin, unsere Vorteile dem Feind gegenüber zu maximieren, und wir taten alles in unserer Macht Stehende, um dies zu erreichen.

Im Allgemeinen ließen wir den Gegner mit unseren Taktiken und Plänen erschüttert, verwirrt und verteidigungsunfähig zurück. Da keiner aus meinem Zug vorher an Gefechten teilgenommen hatte, war es eine willkommene Gelegenheit, alles anzuwenden, was wir über die Planung und Durchführung von Einsätzen gelernt hatten – nicht nur, weil wir wichtige Missionen erledigten, sondern auch, weil wir so lange trainiert und uns vorbereitet hatten.

Es war fantastisch. Es war fantastisch, weil wir nach der langen »Trockenzeit« ohne Gefechte nun endlich die Gelegenheit bekamen, echte Arbeit zu leisten. Es war fantastisch, weil wir kluge Taktiken entwickelt hatten, die uns äußerst effektiv machten. Es war fantastisch, weil wir den Feind dominierten und unsere Waffen, Taktiken und Schulungen weit überlegen waren. Wir fühlten uns wie Rockstars. Während der wenigen Feuergefechte, in die wir gerieten, hatte der Gegner keine Chance. Bis jetzt war nur einer unserer Männer verletzt worden, und das relativ leicht. Wir fühlten uns unaufhaltbar.

Das war ein gutes Gefühl.

Je mehr Missionen wir durchführten, umso selbstbewusster wurden wir. Wir machten noch mehr Druck. Um unsere Missionen noch schneller zu erledigen. Um bis an die Grenzen zu gehen.

Mir fiel auf, dass die Männer weniger Ausrüstung mit sich herumzutragen begannen, um beweglicher zu sein. Weniger Munitionsmagazine, da wir noch keine anhaltenden Feindkontakte erlebt hatten. Weniger Handgranaten, denn wir hatten sie noch nicht verwenden müssen, weil der Gegner kaum Widerstand leistete. Sie fingen an, weniger Wasser mitzunehmen, denn die Missionen gingen rasch vonstatten und wir hatten immer die Fahrzeuge in der Nähe, die reichlich Wasservorräte in großen 20-Liter-Kanistern boten. All das geschah in der Überzeugung, dass wir uns schneller bewegen konnten, wenn wir weniger Gewicht hatten. Wir konnten besser durch Türen und Fenster schlüpfen und den Übeltätern hinterherjagen, wenn sie aus den Zielgebäuden flüchteten. Wir wollten besser und effektiver bei unseren Aufgaben sein und ich war damit einverstanden.

Aber dann schlich sich Hochmut ein. Wir begannen zu glauben, dass der Feind uns nichts anhaben konnte.

Eines Tages sprach ich vor einer Mission mit einem meiner Männer.

»Los, wir schnappen sie uns!«, scherzte ich und klopfte ihm auf den Rücken. Aber statt auf die solide schussfeste Körperpanzerung zu treffen, die wir vorne und hinten trugen, fühlte meine Hand nur weiches Gewebe. Ich griff zu und drückte es, um sicherzugehen – er trug unter seiner Kleidung keinen schusssicheren Panzer.

»Wo ist deine Schutzplatte?«, fragte ich ihn.

»Hab ich rausgenommen.«

»Rausgenommen?«, wiederholte ich ungläubig.

»Ja. Rausgenommen«, antwortete er gleichmütig. »Ist zu schwer. Ohne bin

ich viel schneller.«

Ich war schockiert. Natürlich waren die Schutzplatten mit ihrem Gewicht von über drei Kilo pro Stück schwer – aber sie hinderten die Kugeln daran, in den Körper einzudringen und uns zu töten!

»Und was ist, wenn du getroffen wirst?«

»Ich renn ja nicht weg«, verteidigte er sich. »Der Feind wird mir nicht in den Rücken schießen. Viele von uns haben die rausgenommen«, erklärte er mir mit einem Schulterzucken, als sei das eine total sinnvolle Idee.

»Viele?«

»Ja. Wir wollen ja schnell sein.«

Ein paar von meinen Männern trugen also keine Schutzpanzerung – ein zentraler Bestandteil der lebensrettenden Ausrüstung.

Idioten, dachte ich bei mir, was für ein Haufen Idioten!

Doch rasch wurde mir klar, dass ich einen Fehler gemacht hatte. Ich war dafür verantwortlich, dass meine Männer die richtige Ausrüstung trugen, wann immer sie ins Feld zogen. Aus diesem Grund führten wir Inspektionen durch – um sicherzustellen, dass sie verantwortlich handelten. Aber unser Arbeitstempo war so hoch, dass ich nicht immer Zeit hatte, die Ausrüstung jedes Einzelnen zu überprüfen. Natürlich wurde die Ausrüstung von mir, meinem Zug-Sergeanten und unserem Leading Petty Officer regelmäßig kontrolliert. Aber manchmal brachen wir innerhalb von 15 oder 20 Minuten nach der Ankündigung zu einer Mission auf; es war unmöglich, jedes Mal die Ausrüstung jedes Einzelnen zu überprüfen. Es musste eine bessere Methode geben als die verpflichtende Zuständigkeit, um zu gewährleisten, dass jeder die gesamte vorgeschriebene Ausrüstung trug – einschließlich der schussfesten Rückenplatte, die vor einem Schuss von hinten schützen sollte. Ich kannte die Antwort. Die Lösung dieses Problems war nicht Zuständigkeit. Die Lösung war dieselbe wie für jedes Problem in jedem Team: Führung. Ich musste führen.

Ein paar Minuten später standen wir bei der Appell-Magnettafel, um uns auf die nächste Mission vorzubereiten, ehe wir die Fahrzeuge für den Aufbruch beluden. Sobald der LPO den Zählappell beendet hatte, gab ich letzte Anweisungen vor dem Start.

»Denkt daran, dass wir versuchen, schnell vom Ziel wegzukommen«, erklärte ich. »Das ist eine üble Gegend und wir wollen nicht, dass die Feinde in der Nachbarschaft Zeit haben, uns aufs Korn zu nehmen, wenn wir verschwinden. Und noch was: Falls ihr eure Rückenplatten nicht anhabt, setzt

sie jetzt ein. Jetzt. Jeder. Alles klar? Abfahrt in fünf Minuten. Los geht's.«

Nur fünf oder sechs Männer hasteten zu ihren Zelten, um ihre Rückenplatten zu holen – aber das waren fünf oder sechs zu viel. Ein paar Minuten später stiegen wir in die Humvees und machten uns auf den Weg zum Einsatz. Alles ging glatt. Wir erreichten das Ziel, schnappten uns die Bösewichte, trugen die benötigten Informationen zusammen und kehrten zum Lager zurück. Bei der Nachbesprechung sprach ich das Problem mit den Rückenplatten an, nicht durch Schreien oder Brüllen oder auch nur durch das Androhen von Konsequenzen durch ständige Inspektionen aller Ausrüstungen. Ich wusste, dass Zuständigkeit nicht die Antwort war – wir hatten einfach nicht die Zeit, jeden vor jedem Einsatz zur Rechenschaft zu ziehen. Stattdessen erklärte ich, *warum* es wichtig für sie war, die Platten zu tragen.

»Ich weiß, dass einige von euch die Rückenplatten nicht getragen haben. Richtig?« Ich sah mich im Raum um. Ein paar der Männer nickten.

»Schlechte Idee. Ganz schlechte Idee. Warum wollt ihr eure Rückenplatten nicht tragen?«, fragte ich einen der Männer.

»Um leichter zu sein«, sagte er. »Je leichter wir sind, desto schneller können wir uns bewegen.«

»Das verstehe ich. Aber kannst du dich schneller bewegen als eine Kugel?« Das rief ein Kichern in der Gruppe hervor.

»Na ja, aber ich versuche ja nicht, vor einer Kugel wegzurennen«, warf ein junger SEAL ein. »Ich renne überhaupt nicht weg. Also kriegt der Feind meinen Rücken nicht zu sehen.« Auch das löste in der Gruppe einige heitere Reaktionen aus, es wurde genickt und gegrinst. Von einigen Männern im Hintergrund war sogar ein »Ja, ganz genau« zu hören. Das war eine kühne Behauptung. Eine selbstbewusste Behauptung. Eine mutige Behauptung. Aber sie überschritt die Grenze zwischen Kühnheit, Selbstbewusstsein und Mut zu Übermut und Arroganz.

Ich verstand, wie der selbstbewusste junge SEAL zu seiner Schlussfolgerung gekommen war und dass jeder im Zug dieselben Schlüsse ziehen konnte. Wir hatten gegen den Feind gewonnen – und das mit Leichtigkeit. Wir waren nur einige wenige Male beschossen worden, und das nicht allzu heftig. Wir waren überlegen und kamen uns unverwundbar vor.

»Okay. Ich bin froh, dass du nicht vor dem Feind wegrennen willst. Ich glaube, keiner hier im Raum will das«, wendete ich mich an die Gruppe und davon war ich tatsächlich überzeugt. Unser Zug war solide.

»Aber ich will euch mal was fragen. Wisst ihr immer, wo der Gegner sein

wird? Glaubt ihr, dass er immer vor euch ist? Könnt ihr euch nicht vorstellen, dass wir mal in einen Hinterhalt geraten oder von hinten angegriffen werden und dass ihr aus einer Richtung beschossen werden könntet, die ihr nicht vorausgesehen habt?«

Es kehrte Stille ein. Natürlich konnte das passieren – jederzeit.

»Hört mal. Ich bin froh, dass wir dem Gegner aufs Maul geben«, sagte ich, »und wir werden ihm auch weiterhin aufs Maul geben. Aber wir dürfen nicht überheblich oder selbstgefällig werden. Vielleicht kriegt der Feind uns nie zu fassen. Aber vielleicht gelingt ihm das auch schon bei der nächsten Mission. Und auch wenn weniger Gewicht eine gute Sache ist und uns schneller sein lässt, kann Schnelligkeit euch nicht vor einer tödlichen Kugel in den Rücken schützen. Und dabei geht es nicht bloß um euch; nicht nur ihr persönlich seid in Gefahr. Wenn einer von euch angeschossen wird, heißt das, die anderen müssen ihn tragen. Denkt mal darüber nach, wie sehr uns das in einem ernsthaften Feuergefecht ausbremst, wenn wir leicht und schnell sein wollen.«

»Da ist aber noch mehr«, fuhr ich fort. »Wenn einer von uns sein Leben verliert, ist das ein Gewinn für den Gegner. Und zusätzlich – und was noch viel wichtiger ist – ist es ein Verlust für Amerika, für die Navy, für das Team und für eure Familien. Und wir müssen alles tun, was uns möglich ist, um einen solchen Verlust zu verhindern. Dazu gehört es auch, alle uns zur Verfügung stehenden Schutzvorrichtungen zu tragen. Verstanden?«

Es war still im Raum. Ich hatte meinen Standpunkt deutlich gemacht.

Auch im weiteren Verlauf des Einsatzes hatten wir nicht die Zeit, von jedem die Ausrüstung zu inspizieren. Aber wir hatten dafür gesorgt, dass jeder verstand, was er mindestens mit sich tragen musste. Jeder hatte begriffen, welche Gegenstände nicht optional waren und vor allem *warum* sie nicht optional waren. Nachdem sie erst mal verstanden hatten, *warum* ein lebensrettender Ausrüstungsgegenstand benötigt wurde und inwiefern sich das nicht nur auf sie selbst, sondern auch auf die Mission auswirkte, achteten sie darauf, dass sie nicht nur die korrekte Ausrüstung dabeihatten, sondern dass diese auch einsatzbereit war.

Das geschah nicht, weil ich sie »zur Rechenschaft zog«. Es geschah, weil sie jetzt begriffen, *warum* dieser bestimmte Teil der Ausrüstung wichtig war für sie, für die Mission und für das Team. Jetzt zogen sie *sich selbst zur Rechenschaft*. Außerdem: Wenn die Männer die Gründe verstehen, stärkt sie das – und aufgrund dieser Stärkung fangen sie an, sich selbst und einander zu

überwachen, was die Überwachung durch den Vorgesetzten überflüssig macht und zu einheitlichen Bemühungen führt.

Das heißt nicht, dass ich die Ausrüstung nie wieder inspizierte. Genau darin liegt der Widerspruch: Ein Vorgesetzter will zwar, dass die Teammitglieder sich selbst kontrollieren, weil sie verstehen *warum*, aber er muss ihnen ihre Zuständigkeit trotzdem noch durch ein gewisses Maß an Überwachung verdeutlichen, damit gewährleistet ist, dass das *Warum* nicht nur verstanden, sondern auch befolgt wird.

Deshalb kontrollierten mein Zug-Sergeant, mein LPO oder ich immer noch regelmäßig die Ausrüstung, wenn es uns möglich war – aber das war nicht unser vorrangiges Mittel der Zuständigkeit. Wir mussten die Männer nicht an die Hand nehmen, um dafür zu sorgen, dass sie die Verantwortung trugen. *Sie übernahmen die Verantwortung von alleine* und das erwies sich als wesentlich wirksamer.

Nachdem der Zug erst einmal verstanden hatte, wie wichtig es war, sich an die Standards zu halten, und inwiefern ein Verstoß gegen die Ausrüstungsvorschriften sich auf die gesamte Mission auswirkte, mussten wir uns nicht mehr ausschließlich auf Ausrüstungskontrollen verlassen. Jedes Teammitglied übte Gruppendruck aus, um die anderen zur Einhaltung zu bringen. Und dieser Gruppendruck aus dem Team selbst war weitaus wirkungsvoller als jeder Druck, den ich von meiner übergeordneten Position in der Befehlskette ausüben konnte.

Das Gleichgewicht zwischen dem Verständnis der Leute für das *Warum* und der unumgänglichen Verantwortlichkeit sorgt bei einem Team für die bestmöglichen Ergebnisse. Während des gesamten restlichen Einsatzes erwischte ich nie wieder einen Mann ohne Körperpanzerung.

Das Prinzip

Zuständigkeit ist ein wichtiges Werkzeug, das Führungskräfte einsetzen müssen. Es sollte jedoch nicht das vorrangige Werkzeug sein. Es muss kombiniert werden mit anderen Führungsprinzipien, zum Beispiel dass die Leute das *Warum* verstehen, dass man Untergebene ermächtigt und darauf vertraut, dass sie auch *ohne* direkte Kontrolle das Richtige tun, weil sie vollkommen verstehen, warum das wichtig ist.

Leider haben Führungskräfte oft die Vorstellung, dass Zuständigkeit jedes Problem lösen kann – und in gewisser Weise haben sie sogar recht. Wenn ein

Vorgesetzter sicherstellen will, dass ein Mitarbeiter eine Aufgabe erledigt, kann er ihn immer wieder kontrollieren. Bei genügend Kontrolle kann die Aufgabenerledigung hundertprozentig erfolgreich sein. Deshalb wollen Führungskräfte die Zuständigkeit oft zum Einsatz bringen, um Probleme zu lösen: Es ist die offensichtlichste und einfachste Methode. Der Vorgesetzte sagt einem Mitarbeiter, dass er eine Aufgabe erledigen soll, er beobachtet den Mitarbeiter dabei, wie er die Aufgabe erledigt, er überprüft die Erledigung der Aufgabe. Es gibt fast keinen Spielraum für Fehler.

Leider gibt es hierbei auch fast keinen Spielraum für den Vorgesetzten, irgendetwas anderes zu tun, als den Fortschritt dieses bestimmten Untergebenen bei dieser bestimmten Aufgabe zu überwachen. Hat er mehrere Mitarbeiter mit mehreren Aufgaben, so ist der Vorgesetzte schon sehr bald rein physisch nicht in der Lage, sie alle zu kontrollieren. Zudem hat er, wenn er so sehr die Befehlskette hinunter- und in das Team hineinschaut, nicht die Fähigkeit, nach oben und nach außen zu blicken – zu seinen Vorgesetzten hinauf, um Beziehungen aufzubauen und strategische Entscheidungen zu beeinflussen, und nach außen auf die strategische Mission, um künftige Einsätze zu antizipieren und Entwicklungen zu begreifen. Zudem kann ein Mitarbeiter, wenn sein Vorgesetzter nicht anwesend ist, um ihn unmittelbar zu überwachen, die korrekte Erledigung einer bestimmten Aufgabe fortführen oder es auch bleiben lassen.

Statt die Zuständigkeit als primäres Führungstool zu verwenden, sollten Vorgesetzte sie nur als eines von vielen Führungstools einsetzen. Statt die Leute zur Rechenschaft zu ziehen, muss eine Führungskraft *führen*. Der Vorgesetzte muss dafür sorgen, dass seine Mitarbeiter das *Warum* verstehen. Dass sie Verantwortung für ihre Aufgaben übernehmen und befugt sind, gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Dass sie wissen, inwieweit ihre Aufgabe zum übergeordneten strategischen Erfolg der Mission beiträgt. Dass sie wissen, wie wichtig ihre jeweilige Aufgabe für das Team ist und welche Konsequenzen es hat, wenn sie versagen.

Nun heißt das nicht, dass Zuständigkeit gar nicht angewendet werden sollte. In Kapitel 2 von *Extreme Ownership*, »Es gibt keine schlechten Teams, nur schlechte Führer«, haben wir geschrieben, »dass es bei diesen Standards *nicht darum geht, was sie [die Vorgesetzten] als Führungskräfte predigen, sondern was sie tolerieren*«. Es ist unerlässlich, dass ein Vorgesetzter sich durchsetzt und auf Vorschriften besteht, wo es am meisten darauf ankommt. Das ist ein weiterer Widerspruch, der der Zuständigkeit innewohnt: Es gibt durchaus

Fälle, in denen sie angewendet werden sollte, ja muss. Wenn ein Mitarbeiter sich nicht an die Regeln hält, obwohl er die Gründe dafür versteht, obwohl er weiß, inwieweit sich das auf die Mission auswirkt und obwohl man ihm Verantwortung übertragen hat, dann muss die Führungskraft sich durchsetzen. Diese Methode ist die Zuständigkeit. Der Vorgesetzte muss ins Detail gehen und ein Mikromanagement der Aufgabe vornehmen, um den Mitarbeiter in die Spur zu bekommen. Aber dort kann er nicht stehenbleiben. Letztlich muss er dem Mitarbeiter wieder Freiraum zugestehen, um aufgrund seines eigenen inneren Antriebs zu handeln – nicht weil er zur Rechenschaft gezogen wird und nicht aufgrund des Mikromanagements seines Chefs, sondern weil er das *Warum* besser versteht.

Und hier muss das Gleichgewicht gefunden werden: Nutzen Sie die Zuständigkeit als Werkzeug, wenn es nötig ist, aber verlassen Sie sich nicht darauf als einziges Durchsetzungsmittel.

Schaffen Sie stattdessen ein Gleichgewicht zwischen Zuständigkeit und dem Informieren des Teams und der Befähigung seiner Mitglieder, die Standards auch ohne direkte Kontrolle von oben einzuhalten. Das ist das Kennzeichen der leistungsfähigsten und überlegenen Teams.

Geschäftliche Umsetzung

»Sie machen einfach nicht das, was wir ihnen sagen!«, klagte der nationale Betriebsleiter. »Das scheint sie überhaupt nicht zu interessieren!«

Das Unternehmen hatte ungefähr drei Monate zuvor mit der Nutzung einer neuen Software begonnen, um ihr Produkt nachverfolgen zu können, nachdem es von den Kunden – bei denen es sich um mittlere bis große Firmen handelte – installiert worden war und genutzt wurde. Es war ein wohldurchdachtes System, das auf einer vorhandenen Plattform aufsetzte und mit dem die Außendiensttechniker einlesen konnten, welche Geräte installiert und welche Tests durchgeführt worden waren, welche Probleme überwunden werden konnten und wo noch Schwachstellen bestanden. Es war außerdem mit dem Customer-Relationship-Management-System des Unternehmens verknüpft und gab den Verkaufsmitarbeitern Auskunft darüber, ob sie den Kunden Erneuerungen oder Upgrades anbieten sollten.

»Was genau machen die Außendiensttechniker denn nicht?«, fragte ich.

»Sie verwenden das System nicht. Sie geben die Informationen nicht ein. Sie tauchen beim Kunden auf, um eine Installation oder eine Fehlerbehebung

durchzuführen, machen ihre Arbeit und zack – das war's. Sie geben nur das Allernötigste ins System ein, aber keine Einzelheiten.«

»Und welche Details sollten sie eingeben?«

»Die Details sind das Entscheidende – nicht für sie, sondern für die Folgemaßnahmen«, erklärte der Betriebsleiter. »Wenn es irgendwo anders hakt und ein anderer Techniker rausfahren und den Fehler beheben muss, spart es eine Menge Zeit und Mühe, wenn er weiß, was der vorherige Techniker gemacht hat. Außerdem sind die Details wirklich hilfreich für unsere Verkäufer.

Wenn sie dem Kunden neue Dienstleistungen oder eine Erneuerung der vorhandenen Dienste anbieten und nicht wissen, was der Kunde schon erlebt hat, sind sie unvorbereitet. Das erweckt den Eindruck, dass sich im Unternehmen keiner auch nur im Geringsten für die Kunden interessiert. Versuchen Sie mal, jemandem etwas zu verkaufen, der glaubt, Ihre Firma würde sich einen Dreck um ihn scheren.«

»Mir ist klar, dass es dabei Probleme geben kann«, stimmte ich zu. »Was haben Sie also getan, damit sie tun, was sie sollen?«

»Wir haben eine ganze Menge Zuständigkeitskontrollen eingerichtet. Angefangen haben wir bei den Technikern selbst. Wir haben ihnen gesagt, sie sollen die Details eintragen. Das hatte so gut wie keinen Erfolg. Dann haben wir uns an die Teamleiter gewendet. Wir haben ihnen gesagt, dass wir Einträge in jedem Feld der Software haben wollten – und dass wir Boni zahlen würden, je nachdem, wie viele Felder ausgefüllt werden.«

»Und wie lief das?«

»Das hat uns Geld gekostet, aber nicht weitergebracht. Die Techniker haben gemacht, was sie sollten: Sie haben jedes Feld ausgefüllt. Aber nur mit nutzlosen Antworten, die aus einem oder zwei Wörtern bestanden.«

»Autsch.«

»Genau. Autsch«, bestätigte der Betriebsleiter. »Dann kamen die Regionalbetriebsleiter an der Reihe. Wir waren der Ansicht, wenn wir ihnen die Zuständigkeit übertragen, würden sie dafür sorgen. Also haben wir ihnen gesagt, wenn die Techniker in ihren Regionalbereichen die Felder nicht alle ausfüllten – und zwar mit hinreichenden Details –, würden wir ihnen ihre Umsatzboni um zehn Prozent kürzen. Danach ging es zwei Wochen lang ein bisschen aufwärts. Anschließend gab es einen Rückgang – und zwar so weit, dass die Techniker gar nichts mehr ausfüllten, in den meisten Feldern stand nicht mal mehr ein einziges Wort.«

»Nicht gut«, bemerkte ich.

»Nein. Überhaupt nicht gut. Besonders, weil wir ganz schön tief in die Tasche gegriffen haben, damit diese neue Software entwickelt, erstellt und implementiert werden konnte.«

»Also gut«, versprach ich. »Ich werde mich mal mit ein paar von den Teamleitern, Regionalbetriebsmanagern und Außendiensttechnikern unterhalten und sehen, was ich herausfinde.«

Während der nächsten Tage setzte ich Besprechungen an und folgte allen, die zu der Befehlskette gehörten, wie ein Schatten. Ich fing mit den Regionalmanagern an. Schnell wurde mir klar, was mit ihnen los war. Sie hatten versucht, den Teamleitern und Technikern die Zuständigkeit für das Ausfüllen aller Felder zuzuteilen – besonders als ihre Umsatzboni von einer zehnprozentigen Kürzung bedroht waren. Aber sie brauchten nicht lange, um zu erkennen, dass die Techniker nicht so viele Installationen oder Kundendienstleistungen durchführen konnten, wenn sie zusätzliche Zeit für das Ausfüllen der Felder aufwendeten. Wenn sie weniger Installationen durchführten, verdienten sie weniger Geld und das kam sie teurer zu stehen als die zehn Prozent Kürzung für die nicht eingehaltene Vorschrift. Nachdem sie das erkannt hatten, hörten sie bald auf, die Kollegen an vorderster Front an ihre Zuständigkeit zu erinnern.

Bei den Teamleitern lag die Sache anders. Sie waren sehr beschäftigt. Sie verwalteten die Einsatzpläne für ihre Teams und das stellte eine riesengroße Aufgabe dar: Terminvereinbarungen, Absagen, nicht angetroffene Kunden, Termine, die zu lange dauerten und sich mit anderen überschnitten, und natürlich ausfallende Techniker, deren Arbeit von anderen übernommen werden musste. Darüber hinaus verbrachten sie als Technikexperten viel Zeit am Telefon, um mit den Technikern vor Ort komplexere Probleme zu lösen. Außerdem waren sie die erste Anlaufstelle für Kundenbeschwerden. Wann immer es ein Problem mit dem Produkt oder einem Außendiensttechniker gab, wurde es als Erstes an den Teamleiter herangetragen – und bei solchen Anrufen waren Feingefühl und Takt gefragt. Bei all diesen Aufgaben blieb ihnen kaum Zeit für irgendetwas anderes. Und ganz bestimmt nicht dafür, sich nach jedem Termin die Eingabemaske jedes einzelnen Technikers hochzuladen, um sicherzugehen, dass er alle Felder ausgefüllt hatte. Selbst wenn sie verstanden, dass dies gemacht werden musste, fehlte ihnen einfach die Zeit zur Umsetzung.

Schließlich begab ich mich an die vorderste Front und sprach mit einigen

der Techniker. Sie waren mit ein paar erheblichen Probleme konfrontiert. Zunächst einmal dauerte die Eingabe der Informationen in das System länger, als die Vorgesetzten ahnten. Die Kunden vor Ort verfügten je nach ihrem Standort über unterschiedlich gute Online-Verbindungen. In Gegenden mit schlechter Verbindung konnte das Laden einer Seite schon mal ein, zwei Minuten dauern – und insgesamt mussten acht Seiten geladen werden, das war also eine gewaltige Zeitverschwendung. Zudem mussten oben auf jeder Seite Name, Adresse und Kundennummer des Kunden eingetragen werden. Copy & Paste war keine Lösung, denn man konnte immer nur ein Feld kopieren, hätte also zwischen den Bildschirmen hin und her wechseln müssen und das dauerte ewig. Anstelle einer Multiple-Choice-Auswahl für die häufigsten Antworten musste auch noch jede Antwort eingetippt werden, was weitere Zeit kostete. Und obendrein und vor allem war keinem der Techniker an vorderster Front so recht klar, inwiefern die Daten *ihm* nützlich sein sollten.

Als ich dem nationalen Betriebsleiter alle diese Informationen weitergab, war er entsetzt.

»Okay«, meinte er niedergeschlagen. »Das mit der Zuständigkeit hat nicht funktioniert. Und was jetzt?«

»Jetzt führen Sie«, sagte ich.

Er ließ das eine Weile auf sich wirken.

Schließlich brach es aus ihm heraus: »Tja, dann bin ich wohl aufgeschmissen. Wie soll ich hier führen?«

Das war ein sehr gutes Zeichen. Er war bescheiden genug, um zuzugeben, dass er Hilfe brauchte – und, was noch besser ist, bescheiden genug, darum zu bitten.

»Also, so schlimm ist es gar nicht«, antwortete ich. »Zum Glück haben Sie hier einen Haufen gute Leute, die das Richtige tun wollen. Erst mal müssen Sie Anregungen sammeln, wie sich die Software verbessern lässt. Es gibt ein paar Dinge, die sie wirklich vereinfachen würden. Zum Beispiel Multiple-Choice-Antworten. Hilfreich wäre auch, wenn die Kundendaten von einer Seite auf die nächste übertragen werden – die Leute tippen auf jeder Seite dieselben Informationen ein. Und es sollte weniger Seiten geben. Vereinfachen Sie die Sache. Ich weiß, Sie müssen diese Dinger nur selten ausdrucken, also warum müssen sie mit einem Papierformat kompatibel sein? Bringen Sie mehr Fragen auf einen Bildschirm, damit die Techniker nicht eine Ansicht nach der nächsten laden müssen – das kostet sie vor Ort

furchtbar viel Zeit. Das sind nur ein paar erste Anregungen, nachdem ich mit vier oder fünf von Ihren Technikern gesprochen habe. Ich bin mir sicher, eine breiter angelegte Umfrage würde noch viele weitere Ideen hervorbringen, um die Software bedienerfreundlicher zu machen, und zwar auf Grundlage des unmittelbaren Feedbacks der Menschen, die damit arbeiten.«

»Das klingt sinnvoll«, sagte der Betriebsleiter. »Ich dachte, wir hätten schon genügend Feedback bekommen.«

»Vielleicht am Anfang. Aber wenn so eine komplexe Angelegenheit erst mal im Einsatz ist, müssen Sie kontinuierlich Rückmeldungen einholen, wie man sie verbessern kann. So ist das nun mal.«

»Verstanden. Sonst noch was?«

»Allerdings. Was ich bei den Gesprächen mit den Leuten an vorderster Front am meisten herausgehört habe, ist, dass sie keine Ahnung haben, warum sie das eigentlich machen – und vor allen Dingen, inwieweit es *sie* betrifft.«

»Wie es sie betrifft?«, wiederholte er.

»Ja. Das ist ihnen im Moment nicht klar.«

»Aber sie wissen doch, dass wir mit diesen Informationen über unsere Kunden auf dem Laufenden bleiben und ihnen dadurch bessere, teurere Produkte verkaufen können. Und das macht das Unternehmen schließlich profitabler. Was gibt es denn daran nicht zu verstehen?«

»Okay. Denken Sie noch mal über das nach, was Sie gerade gesagt haben. Wenn das Unternehmen mehr Geld verdient, wenn es profitabler wird, glauben Sie, das kümmert den Techniker draußen vor Ort?«

»Das will ich doch hoffen! Es ist schließlich sein Gehalt!«, rief der Betriebsleiter.

»Hoffen ist nicht handeln«, sagte ich. »Und aus seiner Perspektive hat er sein Gehalt kontinuierlich bekommen, seit er hier angestellt ist – egal wie profitabel die Firma ist. Das betrifft ihn einfach nicht.«

»Es sollte ihn aber trotzdem interessieren«, beharrte der Betriebsleiter.

»Natürlich«, pflichtete ich ihm bei. »Und in einer perfekten Welt würde sich jeder Mitarbeiter intensiv Gedanken über die Profitabilität des Unternehmens machen, für das er arbeitet. Aber diese Leute haben noch andere Dinge, um die sie sich kümmern müssen. Ehemänner und Ehefrauen. Kinder. Fußballspiele. Rechnungen und Autos und Hauskredite und das Spiel am Freitagabend und der kaputte Heißwasserboiler und das Kind, das demnächst auf College geht. Sie müssen sich um alles Mögliche kümmern, und ob es

Ihnen gefällt oder nicht, die Profitabilität der Firma steht nicht besonders weit oben auf der Liste.«

»Und was machen wir nun? Wenn es ihnen egal ist, warum sollten sie sich dann irgendwelche zusätzliche Mühe geben?«

»Sie müssen das *Warum* verstehen – aber dieses *Warum* muss in einer Verbindung zu ihnen selbst stehen, zu dem, was für *sie* dabei herausspringt.«

»Und wie soll ich das machen? Wie bringe ich sie dazu, sich für die Unternehmensgewinne zu interessieren?«

»Denken Sie doch mal darüber nach«, sagte ich. »Es ist doch so. Wenn Sie die gewünschten Daten erfassen, können Sie sowohl die Außendiensttechniker als auch das Verkaufspersonal besser ausstatten, richtig?«

»Ganz genau. Darauf läuft das alles hinaus«, bestätigte der Betriebsleiter.

»Und wenn die Techniker und die Verkäufer gut ausgestattet sind, können sie ihre Arbeit besser erledigen, stimmt's?«

»Absolut richtig.«

»Okay. Also, schauen wir mal: Mithilfe dieser Daten können die Techniker einen besseren und schnelleren Kundendienst leisten und die Verkäufer können den Kunden mehr Produkte verkaufen. Wenn wir bessere Dienstleistungen und mehr Produkte anbieten, wächst unser Geschäft. Wenn unser Geschäft wächst, verdienen wir mehr Geld …«

»Sag ich doch! Aber inwiefern soll das helfen?«, unterbrach mich der Betriebsleiter.

»Hören Sie einfach zu«, erwiderte ich. »Wenn das Unternehmen mehr Geld macht, können wir mehr in Werbung und Infrastruktur investieren. Sobald wir mehr in Werbung und Infrastruktur investieren, gewinnen wir noch mehr Kunden und können sie sogar noch besser unterstützen. Je bessere Leistungen wir als Unternehmen bringen, umso mehr Kunden gewinnen wir. Je mehr Kunden wir gewinnen, desto mehr Arbeit ist für unsere Techniker zu tun, das heißt Überstunden und Überstundenbezahlung. Und wenn das Unternehmen so stark wächst, brauchen wir auch neue Techniker. Je mehr Techniker wir brauchen, desto mehr müssen wir ihnen zahlen, um hier zu arbeiten. Das bedeutet also im Endeffekt, dass wir die Bezahlung für die Techniker erhöhen müssen, besonders für die erfahrenen. Und letztlich, je mehr Techniker und Kunden wir haben, desto mehr Teamleiter und Regionalleiter brauchen wir. Das eröffnet jedem Techniker in dieser Firma neue Aufstiegschancen. Die Profitabilität des Unternehmens lässt das Geld also nicht nur in die Taschen

der Inhaber fließen – was die Techniker da draußen vermutlich weniger interessiert –, sondern betrifft vor allem auch die Techniker direkt: Es gibt ihnen die Chance auf mehr Bezahlung, auf höhere Gehälter und auf einen beruflichen Aufstieg. Das ist der Faden, der das alles zusammenhält und an dem sich jeder in der Firma ausrichtet – von der Chefetage bis hinunter zum Techniker an vorderster Front. Das ist Führung.«

Der Betriebsleiter nickte. Ihm war ein Licht aufgegangen. Das war offensichtlich.

In den folgenden beiden Tagen half ich ihm, eine einfache, deutliche Präsentation zusammenzustellen, die das *Warum* nachvollziehbar erläuterte. Wir sprachen auch darüber, dass er nach wie vor gelegentlich die Arbeit der Leute kontrollieren müsse, um dafür zu sorgen, dass die Dinge erledigt wurden – es musste immer noch einen gewissen Grad an Zuständigkeitsverteilung geben. Aber der Großteil dieser Zuständigkeit würde von alleine kommen, von den jeweiligen Führungskräften und von den Außendiensttechnikern selbst, die jetzt in die Lage versetzt worden waren, das *Warum* zu verstehen. Sie würden mithelfen, einander zur Rechenschaft zu ziehen, wenn sie begriffen, was das alles mit ihnen zu tun hatte und welchen unmittelbaren Nutzen sie davon hatten.

Ein paar Tage später stellte der nationale Betriebsleiter bei einer morgendlichen Mitarbeiterversammlung den Plan vor. Er beauftragte einige der technikaffinen Regionalleiter, Feedback über das Softwaresystem einzuholen, damit es verbessert werden konnte. Und vor allem erläuterte er, welchen Nutzen jeder einzelne Bereich des Unternehmens davon haben würde, wenn die Daten bestmöglich erhoben wurden – was für alle Mitarbeiter ein besseres Leben bedeuten konnte.

Jetzt verstanden die Leute es und sie machten sich an die Arbeit.

---

1 Simunition: nicht tödliche Übungsmunition, die von Militär und Polizei für eine realitätsnahe Ausbildung verwendet wird. Sie besteht aus Farbpatronen, die durch den modifizierten Lauf echter Waffen abgefeuert werden.

2 *Black Hawk Down*: Das Buch von Mark Bowden (so auch der Titel des darauf basierenden Hollywood-Films) erzählt die Geschichte der Schlacht von Mogadischu zwischen amerikanischen Spezialeinheiten und somalischen Kampftruppen im Oktober 1993.

3 *About Face: The Odyssey of an American Warrior* von Colonel David H. Hackworth und Julie Sherman (New York: Simon & Schuster, 1989).

4 Der Begriff wird im Allgemeinen dem preußischen General und Militärtheoretiker Carl von Clausewitz (1780–1831) zugeschrieben, der in seinem Buch Vom Kriege schrieb: »Der Krieg ist das Gebiet der Ungewissheit.« Clausewitz verwendete nie den Begriff »Nebel des Krieges«.

5 IED Emplacer: die Bezeichnung des US-Militärs für Aufständische, die tödliche Sprengsätze oder

Landminen legten.

TEIL III

DAS EIGENE GLEICHGEWICHT

KAPITEL 9

Befehl und Gehorsam

Leif Babin

Süd-Ramadi, Irak: 2006

Über dem gemächlich dahinfließenden Gewässer des Kanals lag eine verdächtige Stille. Für das bloße Auge war die Nacht dunkel. Nur ein paar wenige Straßenlampen etwas landeinwärts waren noch nicht von Kugeln oder den Splittern der Straßenminen zerstört. Durch das grüne Leuchten unserer Nachtsichtgeräte erkannten wir Schilf auf beiden Seiten des Kanals. Palmenhaine und die Gebäude und Mauern der städtischen Randbezirke zeichneten sich am anderen Ufer ab. Die Laserleuchten unserer Waffen glitten über jede Seite des schmalen Wasserlaufs, immer auf der Suche nach feindlichen Kämpfern, die im Hinterhalt lauerten.

Unsere vier Boote glitten langsam in Formation dahin, möglichst geräuschlos und sorgsam darauf bedacht, die Beleuchtung verborgen zu halten, um unsere Position nicht zu verraten. Die US Marine Corps Small Unit Riverine Crafts (SURCs) und die Marines, die sie steuerten und ihre großkalibrigen Maschinengewehre bedienten, beförderten unseren Zug mit SEALs der Task Unit Bruiser und die uns zugeteilten irakischen Soldaten sowie die Marines von SALT 6, dem Supporting Arms Liaison Team von der 5. Air-Naval-Gunfire-Liaison-Kompanie. Ihr Kommandant, Major Dave Berke, war der ranghöchste Mann unserer Gruppe. Er war ein hervorragender Anführer, ein Kampfpilot der Marines, der Einsätze im Irak und in Afghanistan geflogen war. Als TOPGUN-Ausbilder hätte er überall hingehen können, aber er hatte sich freiwillig für den Bodeneinsatz als Fliegerleitoffizier gemeldet. Von allen Orten, die er im Irak hätte wählen können, hatte er sich ausgerechnet für Ramadi entschieden. Wir waren verdammt froh, Dave und seine Marines bei uns zu haben, weil sie uns zusätzliche Gefechtskraft und Unterstützung gaben. Sie waren eine außergewöhnliche Gruppe. Dave bekleidete zwar einen höheren Rang als ich, der leitende Offizier für die SEALs in Charlie Platoon, aber ich war der

Vorgesetzte vor Ort, der für alle Elemente verantwortlich war, die an Land gingen und zu Fuß in eine der gewalttätigsten Gegenden von Ramadi marschierten. In den Augenblicken der Feindbegegnung gab es mehrere Stunden lang keine verbündeten Kräfte, die uns zur Hilfe kommen konnten. Für die Erfüllung unseres Ziels gegen eine unermesslich große Zahl von Gegnern stand uns nur die Feuerkraft zur Verfügung, die wir auf dem Rücken tragen konnten. Um das Risiko zu vermindern, brachten wir eine große Truppe mit, eine der größten, die ich je geführt hatte – fast 50 Mann. Unsere zahlenmäßige Stärke würde uns nutzen, bis Dave die Luftwaffe kontaktieren und sie zu unserer Unterstützung zu uns dirigieren konnte.

Durch die Fortbewegung im Boot umgingen wir das Risiko der Sprengminen, jener Straßenbomben, die von den gegnerischen Kämpfern sehr häufig genutzt wurden. Aber auf dem schmalen Kanal von vielleicht 45 Metern Breite war jeder auf dem Boot vollständig exponiert. Man konnte sich nicht verstecken und nicht in Deckung gehen vor jeglichem potenziellen feindlichen Beschuss, den die Aufständischen auf uns eröffnen mochten. Unsere einzigen Vorteile waren die Dunkelheit und das Überraschungsmoment. Im Augenblick war alles ruhig und wir konnten keine Bewegungen am Ufer ausmachen. Aber die Spannung war extrem groß. Die Stadt, die auf beiden Seiten des Kanals durch das Schilfrohr zu sehen war, war fest in der Hand von al-Qaida-Anhängern. Dort gab es nichts weiter als kriegszerstörte Häuserblocks, in denen sich seit Monaten fast keine Amerikaner oder verbündete Kräfte hatten blicken lassen.

Wir würden die ersten Amerikaner sein, die ihren Fuß in dieses Gebiet setzten. Unsere Mission bestand darin, den Zug der Soldaten der Task Force Bandit (1. Bataillon, 37. Panzerregiment der 1. Brigade, 1. Panzerdivision) mit ihren schweren Panzern und Fahrzeugen zu decken, der die gefährlichste Straße der Welt entlangfuhr – statistisch gesehen fanden hier mehr Sprengstoffattentate statt als auf jeder anderen Straße im Irak oder sonst wo. Wir waren der Leittrupp, eine kleine Gruppe, die vor dem Hauptzug ging – einer Truppe aus Hunderten amerikanischen Soldaten und Marines, gut 50 Panzern und Dutzenden von schweren Fahrzeugen, die als Speerspitze die Aufgabe hatten, einen kleinen amerikanischen Vorposten in feindlichem Territorium zu errichten. In der frühmorgendlichen Dunkelheit, nur ein paar Stunden nachdem wir aus den Booten gestiegen waren, arbeiteten sich die stark gepanzerten Fahrzeuge des Minenräumteams langsam und sorgfältig über die Straße vor, wobei sie die Sprengsätze identifizierten und

entschärften, um den Weg für die M1A2-Abrams-Panzer und die M2-Bradley-Kampffahrzeuge zu bereiten. Daves Aufgabe war von einiger Wichtigkeit: Er und seine zwölf Marines (darunter auch ein Navy-Angehöriger) begleiteten uns, um die Luftwaffe zu koordinieren, unsere einzige Unterstützungsmöglichkeit über mehrere Stunden hinweg, bis die Panzer uns erreichen konnten, falls wir einem feindlichen Angriff ausgesetzt wären – ein sehr wahrscheinliches Szenario.

Als wir am geplanten Landungspunkt angekommen waren, legten zwei der Boote still am Ufer an, während die anderen beiden unser Manöver mit ihren schweren .50-Kaliber-Maschinengewehren, den mittleren M240-Maschinengewehren und den GAU-17-Miniguns[1] deckten. Wir sprangen von Bord der SURCs auf das schlammige Ufer, so leise es uns möglich war angesichts unserer lächerlich schweren Last – jeder Mann trug seinen Helm, die Körperpanzerung, Waffen, Funkgerät und Rucksack mit ausreichend Wasser, Nahrung, Munition und zusätzlichen Batterien: alles unerlässliche Ausrüstungsgegenstände für einen 48-stündigen Einsatz im gefährlichsten Teil der gefährlichsten Stadt des Irak. Falls wir unsere Luftunterstützung verloren, standen wir alleine dem Ansturm Hunderter schwer bewaffneter, kampferfahrener Feinde gegenüber, die diesen Teil der Stadt besetzt hielten und über die Zivilbevölkerung ein brutales Regiment des Terrors, der Einschüchterung und des Mordens führten.

Wir wussten, dass sie dort draußen waren – sie warteten, beobachteten und lauschten. Nachdem wir aus den Booten gestiegen waren, stiegen wir durch das Schilf hindurch das Ufer hinauf bis zum Schutz eines Dattelpalmenhains, damit das restliche Team hinter uns an Land gehen konnte. Der Point Man von Charlie Platoon, Chris Kyle, war an der Spitze; ich folgte dicht dahinter. Wir warteten einen Moment und knieten nieder, lauschten und suchten die Gegend nach Gefahren oder schussbereiten Waffen ab. Nichts rührte sich.

Während Chris und ich auf feindliche Bewegungen lauschten, hörte ich, wie sich jemand hinter uns in das interne Funknetz einwählte, das wir nutzten, um miteinander zu kommunizieren. Aber anstelle einer Stimme erklang nur das Rasseln der Ausrüstung und das schwere Atmen des Soldaten unter der Last seines Rucksacks und der Kampfausrüstung. Es war ein »Hot Mic«, eine versehentliche Berührung des Sprechen-Knopfes am Funkgerät – vergleichbar dem, was Zivilisten mit Handys als »Hosentaschenanruf« bezeichnen. Auf dem Feld war so was allerdings mehr als nur ärgerlich. Es hinderte uns daran, wichtige Informationen im Team auszutauschen, und das

fortgesetzte Funksprechgeräusch schränkte außerdem unsere Fähigkeit ein, feindliche Bewegungen ausfindig zu machen.

»Hot Mic«, sagte ich, so leise ich konnte und drehte mein Funkgerät lauter im Bestreben, den versehentlichen Funkspruch zu übertönen. »Ausrüstung überprüfen.«

Es erfolgte keine Reaktion. Das Hot Mic blieb. Es war eine Belastung und es nervte mich. Aber ich konnte nichts daran ändern.

Ich wartete auf das Zeichen, dass wir vollzählig waren, also alle erfolgreich an Land gegangen waren. Als es erfolgte, gab ich das Handzeichen zum Abmarsch. Chris als Point Man führte die Patrouille um ein paar kleinere Gebäude herum und durch einen Palmenhain zum Rand einer Straße, die parallel zu unserer Richtung verlief. Es war offenes Gelände ohne Bäume oder Deckung, das wir durchqueren mussten. Jenseits der Straße befand sich städtisches Gebiet: staubige Straßen und zugemüllte Gassen und die ummauerten Grundstücke und Häuser von Süd-Ramadi. Dies war feindliches Territorium. Wir waren gekommen, um es zurückzuholen.

Es waren knapp 30 Meter über das offene Gelände zur anderen Seite der Straße und den jenseitigen Gebäuden. Wir bezeichneten so etwas als »Gefahrenüberquerung«. Wir brauchten Waffen, um das Manöver der Patrouille zu decken, die exponiert und angreifbar war, während sie über das offene Gelände eilte. Sobald wir Männer in Stellung hatten, um uns mit ihren Waffen zu decken, nickten Chris und ich einander zu und überquerten gemeinsam die Straße so leise und so rasch wie möglich. Nachdem wir die gegenüberliegende Seite erreicht hatten, bezogen wir Position, um die nachfolgende Gruppe zu decken. Sobald sie uns erreicht hatten, eilten Chris und ich vorwärts. Plötzlich hob Chris die Hand, um die Patrouille zum Halten zu bringen. Ich schloss zu ihm auf.

»Was ist los?«, flüsterte ich im Bemühen, bei der Kommunikation so wenig Geräusche wie möglich zu machen.

»Meine Batterie ist alle«, antwortete er leise. Die Laserleuchte an seinem Gewehr, die es uns ermöglichte, unsere Waffen auch bei Dunkelheit zu benutzen, funktionierte nicht mehr. Das war ein wichtiger Ausrüstungsgegenstand: Ohne ihn konnte Chris nicht präzise schießen – seine entscheidende Rolle als Point Man.

Nach wie vor hatten wir den gesamten Rest der Patrouille hinter uns, fast 50 Männer, die versuchten, über das offene Gelände zu gelangen, ehe der Feind auf uns aufmerksam wurde.

»Wir können hier nicht anhalten«, sagte ich. »Alle hinter uns sind auf der Straße völlig exponiert. Wir sind nur noch 300 Meter von den Zielgebäuden entfernt. Lass uns weitergehen und dann kannst du dort deine Batterien auswechseln.«

Chris war damit nicht glücklich. Er war stark im Nachteil. Aber als Vorgesetzter musste ich das Wohl des gesamten Teams im Auge behalten.

Widerstrebend setzte Chris die Patrouille fort. Wir folgten einer gepflasterten Straße, einer engen Gasse zwischen zweieinhalb Meter hohen Betonmauern auf beiden Seiten. Irgendwo jenseits der gefährlichen Überquerung wurde das Hot Mic ausgeschaltet, weil der Schuldige seine Ausrüstung richtete. Aber zu diesem Zeitpunkt nahm ich kaum Notiz davon. Wir waren jetzt tief im feindlichen Territorium und hielten in alle Richtungen nach Gefahren Ausschau. Wir wussten, dass jederzeit ein Angriff erfolgen konnte.

Mitten in dem staubigen Pflaster zog sich die ganze Länge der Straße entlang eine flache Rinne, durch die das Abwasser in einen nahe gelegenen Bach floß. Auf der linken Straßenseite war Müll gegen die Wand gestapelt. Diese Müllstapel waren bevorzugte Verstecke für tödliche Sprengsätze, die effektivste Waffe des Gegners. Um dem aus dem Weg zu gehen, hielt Chris sich klugerweise auf der rechten Straßenseite und bewegte sich an der Wand entlang, wodurch er die gesamte Patrouille zur Gefahrenvermeidung auf die rechte Seite zog.

Plötzlich sah ich Chris erstarren. Nur viereinhalb Meter vor mir war seine Waffe auf eine offenkundige Gefahr gerichtet. Sie befand sich um die Ecke und außerhalb meines Sichtfelds, aber das unausgesprochene Signal war eindeutig: FEIND. Hier kam Murphys Gesetz zur vollen Entfaltung: Ohne eine funktionierende Batterie in seinem Laserzielsystem konnte Chris nichts weiter tun, als auf mich zu warten, bis ich das Signal erkannte und handelte.

Rasch schloss ich zu Chris auf und bewegte mich dabei so vorsichtig und lautlos wie möglich. Sofort erkannte ich, was ihn zum Innehalten gebracht hatte – ein bewaffneter Aufständischer, die Kufija vor dem Gesicht, mit einer schussbereiten AK-47 und einem zusätzlichen Magazin, dass mit Klebeband an dem vorhandenen befestigt war, damit er leichter nachladen konnte. Er war vielleicht 25 Meter entfernt und kam auf uns zu. Wir hatten keine Zeit zu verlieren. Auch wenn wir ihm zahlenmäßig weit überlegen waren, konnte dieser eine bewaffnete Aufständische viele von uns töten, wenn er mit seinem Automatikgewehr das Feuer auf uns eröffnete, besonders in Anbetracht

unserer engen Marschformation. Er wandte den Kopf in unsere Richtung, das Gewehr im Anschlag –

BÄM! BÄM! BÄM! BÄM! BÄM! BÄM!

Ich schoss mit meinem M4: Die erste Kugel traf seinen Kopf, der Rest folgte, während er zu Boden fiel. Chris eilte zu ihm, um sicherzugehen, dass er keine Bedrohung mehr darstellte, während ich zu der Mauerecke eilte, um in die Richtung Deckung zu geben, aus der der Feind gekommen war. Wo einer war, konnten sehr gut auch weitere sein.

»Maschinengewehrschütze nach vorne«, sagte ich unter Verwendung verbaler Kommandos. Unser SEAL-Maschinengewehrschütze Ryan Job, immer willens und bereit, das Höllenfeuer zu entfachen, bahnte sich rasch seinen Weg voran und stieß mich aus meiner Deckungsposition. Er ersetzte mein Gewehr durch sein viel wirkungsvolleres und effektiveres Mk48--Maschinengewehr.

»Weiter geht’s«, wies ich an. Das Geschützfeuer war zwar nötig gewesen, hatte uns aber das Überraschungsmoment gekostet.

Die SEALs von Charlie Platoon marschierten an dem niedergestreckten feindlichen Kämpfer vorbei auf die Zielgebäude zu, die wir betreten und durchsuchen würden, damit sie als Standort für den geplanten Stützpunkt der US Army dienen konnten. Ein paar SEALs wurden über das Tor gehievt, die es dann von innen öffneten. Wir anderen traten ein und durchsuchten die Gebäude rasch. Nachdem alles gesichert war, nahmen unsere Scharfschützen ihre Position ein, und die Maschinengewehrschützen gaben Feuerschutz. Dave Berke und seine Marines bezogen mit unserem Team Stellung auf dem Dach des Hauptgebäudes.

Durch ihre Nachtsichtgeräte und Zielfernrohre ihrer Waffen hielten unsere Scharfschützen und Maschinengewehrschützen trotz der Dunkelheit wachsam die Augen offen, während wir ein paar Stunden auf die Bombenräumteams warteten, um die halbe Meile zwischen der Hauptstraße durch die Stadt bis zu unserer Position zu decken. Es war noch dunkel, als sie eintrafen, und mit ihren grellen Scheinwerfern hätten sie direkt einem *Mad-Max*-Film entsprungen sein können. Der »Buffalo« – ein großes Panzerfahrzeug mit einem enormen mechanischen Arm – begann am Fuße des von uns besetzten Gebäudes in der Straße zu bohren. Ich linste über die Dachkante drei Stockwerke tief nach unten und erkannte deutlich die zylindrische Form großer Artillerieprojektile, die von den Aufständischen erbeutet und in mächtige, tödliche Minen umgebaut worden waren, während

das Räumkommando sie aus der Erde buddelte.

Ich erinnerte mich an einen Spruch, den ich beim BUD/S gelernt hatte: »Wenn du den Sprengstoff sehen kannst, kann er dich auch sehen.« Falls diese Artilleriegranaten hochgingen, würden riesige Metallfragmente in alle Richtungen fliegen und alles zerfetzen, was ihnen begegnete, darunter auch meinen Kopf, sofern ich weiterhin über die Dachkante guckte. *Nicht so schlau.* Ich ging lieber hinter der Dachummauerung in Deckung.

Als Kommandant vor Ort war es meine Aufgabe, unseren nächsten Schritt zu planen, das heißt wohin wir gehen sollten, um das Army-Bataillon am besten zu unterstützen, wenn es erst einmal eingetroffen war. Vom Dach aus entdeckte ich ein großes Gebäude etwa 300 Meter südlich und ich zog meine Landkarte hervor, um seine Nummer nachzuschauen. Dann besprach ich die Angelegenheit mit Tony, dem Zug-Sergeanten von Charlie Platoon, und unseren wichtigsten Führungskräften.

»Mir gefällt dieses Haus da im Süden«, sagte ich und zeigte mit der Hand erst in seine Richtung, dann auf die entsprechende Gebäudenummer auf der Karte. »Vom Dach aus hätten wir eine gute erhöhte Position und die Wände sehen dick genug aus, um uns vor Schüssen zu schützen.«

Chris Kyle war anderer Ansicht. Er war nicht nur unser Point Man und führender Scharfschütze, sondern besaß von uns allen auch am meisten tatsächliche Erfahrung mit solchen Scharfschützenüberwachungseinsätzen.

»Ich würde dieses große, vierstöckige Gebäude bevorzugen«, meinte er und zeigte auf ein anderes Haus in ungefähr 350 Metern Entfernung, allerdings im Osten. Wir suchten es auf der Karte und stellten seine Nummer fest.

Ich war skeptisch. Ich hatte den Eindruck, das Haus im Süden würde uns die beste Stellung bieten, um die Army zu unterstützen und feindliche Angriffe abzuwehren, ohne dass wir zwischen die Feinde und unsere Verbündeten gerieten. Im Süden gab es noch einen weiteren amerikanischen Stützpunkt ein paar Hundert Meter entfernt, in einem Dorf knapp außerhalb von Ramadi. Aber jenseits von Chris' Empfehlung im Osten erstreckten sich nur zahlreiche Häuserblocks feindlichen Territoriums, bis hin zum amerikanischen Stützpunkt ganz im Osten von Ramadi im spannungsreichen Malaab-Distrikt. Chris vermutete, dass der überwiegende Teil feindlicher Angriffe aus dieser Richtung kommen würde.

Nachdem das Bombenräumteam seine Arbeit erledigt und die Zufahrt freigegeben hatte, trafen die Panzer der Task Force Bandit ein. »Main Gun« Mike Bajema und seine Soldaten des Team Bulldog (Bravo Company, 1-37)

waren die Vorreiter dieses Einsatzes. Als Kompanieführer war Mike der Erste, der auf den Plan trat. Die Bataillonsführung der Task Force Bandit, darunter auch Jocko, kam direkt danach in einem Bradley gefahren.

Wir besprachen die Situation mit den Army-Einheiten und ich übergab die Gebäude, die wir durchsucht und während der vergangenen Stunden besetzt hatten, an »Main Gun« Mike und seine Soldaten des Team Bulldog.

Noch immer hatte ich keine Entscheidung darüber getroffen, wohin wir uns jetzt wenden sollten. Da ich der Ranghöchste war, musste ich das bestimmen. Ich war Chris vorgesetzt. Doch ich wusste, dass Chris über wichtige Erfahrungen und Kenntnisse verfügte, die ich nicht besaß. Ich war kein Scharfschütze. Ich hatte in meinem letzten Einsatz nicht die Einheiten der Marines in der Schlacht von Falludscha unterstützt wie Chris.

Auch wenn ich der verantwortliche Vorgesetzte war, erkannte ich, dass ich als gute Führungskraft für den Erfolg meines Teams auch bereit sein musste, mich unterzuordnen. »Führen« hieß nicht, dass ich meine Pläne durchsetzte oder unter Beweis stellte, dass ich über alle Antworten verfügte. Es hieß, mit dem restlichen Team zusammenzuarbeiten und zu bestimmen, wie wir unsere Mission am besten erfüllen konnten. Ich beugte mich Chris' Urteil.

»Also gut«, sagte ich zu ihm. »Lass uns deinem Plan folgen und in das Gebäude im Osten hinüberwechseln.« Er lächelte.

Kurz vor dem Morgengrauen, im Schutz der letzten dunklen Minuten, marschierten wir 350 Meter die Straße herunter und betraten das große, vierstöckige Apartmentgebäude, das er ausgewählt hatte. Nachdem wir es methodisch durchsucht hatten, brachten wir unsere Scharfschützen und Maschinengewehrschützen in Stellung.

Chris' Empfehlung erwies sich als die richtige Wahl. Während der folgenden 48 Stunden schlugen wir unzählige feindliche Angriffe auf den entstehenden amerikanischen Vorposten und auf unsere gemeinsamen amerikanischen und irakischen Patrouillen in der Nachbarschaft zurück. Unsere SEAL-Scharfschützen meldeten 21 bestätigte Feindtötungen und etliche weitere vermutliche Tötungen. Praktisch alle feindlichen Aktivitäten fanden im Osten statt und praktisch keine im Süden. Wären wir meiner ursprünglichen Entscheidung gefolgt – hätte ich Chris übergangen und seinen Vorschlag abgelehnt, weil ich »die Führung hatte« –, wir wären äußerst ineffektiv gewesen, hätten so gut wie keine Angriffe abgewehrt und das hätte einige unsere Waffenbrüder durchaus das Leben kosten können: SEALs, Soldaten und Marines.

Während meiner Navy-Karriere kam es häufig vor, dass ich nicht folgte, weil ich meine Führerschaft unter Beweis stellen wollte. Doch in den Augen des Teams bestätigte mich das nicht etwa als Führungskraft, sondern untergrub vielmehr meine Führung. In solchen Augenblicken musste ich mich anstrengen, um das Vertrauen meines Teams erneut aufzubauen.

Als frischgebackener Zugführer bei der Task Unit Bruiser, kurz nachdem ich in das SEAL-Team aufgenommen worden war, hatte ich dies während eines der ersten Übungseinsätze falsch verstanden. Vor unserer Entsendung nach Ramadi, während unserer Vorbereitungsausbildung, übten wir unsere Fähigkeit, auf See Schiffe zu entern und zu übernehmen. Wir nannten diese Einsätze »Visit, Board, Search, and Seizure«.

Zur Vorbereitung auf die Ausbildungseinheiten mit Schiffen auf See planten wir etliche Übungsstunden auf einem Schiff, das im Hafen von San Diego vor Anker lag, um unsere Standardabläufe zu festigen und unsere Bewegungen, Taktiken und die Kommunikation zu üben. Das war eine tolle Schulung als Vorbereitung auf die schwierigere Aufgabe, ein fahrendes Schiff zu entern und zu durchsuchen.

Da einige Mitglieder von Charlie Platoon und Delta Platoon für andere Ausbildungen und Qualifikationen abgezogen worden waren, bestand die Gruppe der Task Unit Bruiser an diesem Tag sowohl aus Angehörigen von Charlie Platoon als auch von Delta Platoon. Ich war der verantwortliche Vorgesetzte und keine meiner erfahrenen Führungskräfte von Charlie Platoon konnte teilnehmen. Stattdessen gehörte bei der Übung an diesem Tag der höchstrangige Unteroffizier, ein Petty Officer, zu Delta Platoon. Er war kein Zug-Sergeant oder Leading Petty Officer, hatte aber etliche Einsätze auf dem Buckel, was ihn zum erfahrensten SEAL in der Gruppe machte. Ich selbst hatte erst einen einzigen SEAL-Einsatz gehabt.

Wir fingen mit den Übungen an, bei denen SEALs das offene Deck des Schiffes überqueren und die Methode Deckung und Bewegung anwenden mussten. Alles lief glatt, bis wir eine gewisse Verwirrung bei der Kommunikation innerhalb des Teams bemerkten. Es wurden mehrere unterschiedliche Begriffe verwendet und es war klar, dass wir uns auf eine gemeinsame Terminologie einigen mussten.

Ich erläuterte kurz die Standardvorgehensweise, wie ich sie aus meinem letzten Zug kannte, und sagte: »Bleiben wir doch einfach dabei.«

Ich informierte alle darüber, als wir die Truppen zur Nachbesprechung der Übung versammelt hatten.

Der erfahrene SEAL-Petty-Officer von Delta Platoon war anderer Meinung.

»Ich finde, wir sollten es anders machen«, sagte er und sprach sich für einen anderen Standard aus, mit dem er vertraut war.

»Ich habe schon allen Bescheid gesagt«, erwiderte ich. »Es wäre nervig, das jetzt wieder zu ändern. Lass es uns doch einstweilen so machen, wie ich gesagt habe.«

»Mir gefällt deine Methode aber nicht annähernd so gut«, beharrte er. »So, wie wir es in meinen letzten beiden Zügen gemacht haben, war es besser.«

In meinen Augen waren die jeweiligen Vor- und Nachteile der beiden Methoden unbedeutend. Entscheidend war doch nur, dass wir alle denselben Standard verwendeten. Und da ich bereits alle informiert hatte, fand ich, es sei am einfachsten, dabei zu bleiben.

»Fürs Erste bleiben wir jetzt einfach bei meiner Methode«, sagte ich. »Wenn wir zum Team zurückkommen, können wir das mit Tony [dem Zug-Sergeanten von Charlie Platoon] und dem Zug-Sergeanten von Delta Platoon besprechen.«

»Wir sollten gar nicht erst schlechte Angewohnheiten annehmen«, insistierte der SEAL. »Meine Methode funktioniert am besten.«

Mit wachsender Ungeduld erkannte ich, dass hier die Willenskraft auf die Probe gestellt wurde. Und da ich ein junger, unerfahrener Zugführer war, entschied ich, dass ich meine Rolle unter Beweis stellen musste – ich war der Ranghöchste.

»Wir machen es auf meine Art«, sagte ich. »Das Gespräch ist beendet.«

Damit machten der SEAL-Petty-Officer und ich uns wieder an die Übungseinheiten. Bald hatten wir die Durchläufe beendet und kehrten zum Team zurück. Doch selbst unmittelbar im Anschluss wusste ich, dass ich die Situation nicht gut bewältigt hatte. Einen Streit durch Rang oder Position zu gewinnen war die schwächste Form des Führens. In der Navy nannten wir das »Papier, Stein, Rang«, so wie bei dem Spiel »Papier, Stein, Schere«, nur dass Rang immer gewinnt. Aber für keinen der Vorgesetzten, die ich diese Form der Führung hatte anwenden sehen, empfand ich besonders viel Respekt. Das war bestimmt nicht die Art von Führungskraft, die ich sein wollte, und auf der Rückfahrt zum Team war es mir peinlich, wie ich mit der Situation umgegangen war.

Dort angekommen nahm ich den SEAL-Petty-Officer beiseite und entschuldigte mich für meine Reaktion. Ich erklärte ihm, ich hätte seine Methode annehmen sollen. Er sagte mir, es sei ein Fehler gewesen, vor der

restlichen Task Unit mit mir darüber zu diskutieren. Wir gingen in gutem Einvernehmen aus diesem Gespräch heraus. Ich war entschlossen, so etwas nie wieder passieren zu lassen.

In diesem Moment hatte ich gedacht, wenn ich nachgab und der Führung des SEAL-Petty-Officers folgte, würde mich das als Vorgesetzten schwach wirken lassen. Rückblickend erkannte ich jedoch, dass genau das Gegenteil der Fall war. Hätte ich mich der SEAL-Führungskraft mit der größeren Erfahrung gebeugt, hätte mich das zu einem viel stärkeren Vorgesetzten gemacht. Es hätte bewiesen, dass ich ebenso zu gehorchen wie zu befehlen bereit war. Es wäre ein eindrucksvoller Beweis dafür gewesen, dass mir bewusst war, nicht alle Antworten zu kennen, und dass ich hinter jenen mit größerer Erfahrung zurückstehen konnte, die einen bestimmten Aspekt des Teams oder der Mission besser führen konnten.

Die geringfügigen Unterschiede zwischen den beiden Methoden, über die wir gestritten hatten, waren taktisch unbedeutend. Aber die verpasste Gelegenheit, meine Führungsstärke zu beweisen, indem ich bereitwillig gehorchte, war ein strategischer Verlust. Ich lernte aus diesem Versagen eine wichtige Lektion, die mir sehr weiterhalf und Charlie Platoon und die Task Unit Bruiser in die Lage versetzte, effektiver zu führen und zu gewinnen.

Jede Führungskraft muss bereit und in der Lage sein, die Verantwortung zu übernehmen und schwere, wichtige Entscheidungen zum Wohl des Teams und der Mission zu treffen. Das sagt schon der Begriff »Führungskraft«. Aber wer führt, muss auch zu gehorchen in der Lage sein. Das ist ein schwieriger Zwiespalt: Um eine gute Führungskraft zu sein, muss man sich auch gut unterordnen können. Entscheidend ist das Gleichgewicht.

Das Prinzip

Jede Führungskraft muss bereit und willens sein zu führen, aber ebenso wichtig ist ihre Fähigkeit zu gehorchen. Ein Vorgesetzter muss bereit sein, sich auf das Fachwissen und die Ideen der anderen zu stützen, wenn es zum Besten des Teams ist. Chefs müssen bereit sein, auf andere zu hören und ihnen zu folgen, egal ob diese rangniedriger oder weniger erfahren sind. Wenn jemand eine tolle Idee oder spezifisches Wissen hat, das ihn in die beste Position versetzt, um ein bestimmtes Projekt zu leiten, erkennt ein guter Vorgesetzter, dass es keine Rolle spielt, wer die Lorbeeren einheimst, sondern nur, dass die Mission auf die bestmögliche Weise erfüllt wird.

Selbstbewusste Führungskräfte ermutigen nachrangige Mitglieder des Teams, die Dinge in die Hand zu nehmen und zu führen, wenn sie Ideen äußern, die zum Missionserfolg beitragen. Wenn das Team gewinnt, gebührt das Lob größtenteils dem Vorgesetzten, egal ob er derjenige war, der die Abläufe, die Taktik oder die Strategie vorgegeben hat, und eine gute Führungskraft gibt das Lob an das Team weiter.

Gleichzeitig muss ein guter Vorgesetzter sich auch seinen ihm unterstellten Führungskräften gut unterordnen können. Wie wir in *Extreme Ownership* schrieben: »Eine der wichtigsten Aufgaben jeder Führungskraft ist es, den eigenen Chef zu unterstützen.« Wenn die Auseinandersetzung um eine bestimmte Vorgehensweise beendet ist und der Chef eine Entscheidung trifft – selbst wenn Sie anderer Meinung sind –, »müssen Sie den Plan umsetzen, *als wäre er Ihr eigener«*.

Nur wenn die Anweisungen von den ranghöheren Vorgesetzten illegal, unmoralisch, unethisch, lebensgefährlich, gesundheitsgefährdend sind oder dem strategischen Erfolg der Firma schaden könnten, sollte ein unterstellter Vorgesetzter energisch dagegen angehen. Solche Fälle dürften selten sein. In Kapitel 11 dieses Buches, »Bescheiden, nicht passiv«, gehen wir näher auf diesen Zwiespalt ein.

Unter normalen Umständen muss ein guter Vorgesetzter folgen und die Befehlskette unterstützen. Für geborene Führer, die voller Ehrgeiz die Dinge ins Rollen bringen und Aufgaben übernehmen, kann es schwierig sein, einem Vorgesetzten zu folgen, der weniger kompetent, weniger aggressiv, nicht charismatisch oder wenig inspirierend ist. Gleichwohl, wenn wichtige Anweisungen des Chefs oder von weiter oben in der Befehlskette mit seinen Ideen in Konflikt geraten, muss ein rangniedrigerer Vorgesetzter trotzdem bereit sein, zu gehorchen und die Befehlskette zu unterstützen. Tut er dies nicht, so untergräbt das die Autorität der gesamten Befehlskette, einschließlich der des aufsässigen Vorgesetzten. Fehlender Gehorsam erzeugt auch eine feindselige Beziehung gegenüber den ranghöheren Chefs, die sich negativ auf ihre Bereitschaft auswirkt, Anregungen und Vorschläge des untergeordneten Vorgesetzten anzunehmen, und dem Team schadet. Führungskräfte, die es nicht schaffen zu gehorchen, lassen sich selbst und ihr Team im Stich. Ist ein Vorgesetzter jedoch zum Gehorchen bereit, funktioniert das Team wirkungsvoll, und die Wahrscheinlichkeit des Missionserfolgs steigt erheblich. Dies ist der Zwiespalt, der ausbalanciert werden muss: Führender und Folgender zu sein.

Geschäftliche Umsetzung

»Ich brauche Ihre Hilfe«, sagte Jim am Telefon. »Ich stehe vor einem echten Dilemma.«

Jim war der Leiter des Verkaufsteams in der Produktabteilung eines großen Konzerns. Er war eine äußerst kompetente Führungskraft – klug, aggressiv bei der Erfüllung seiner Mission und voller Ehrgeiz, besser zu sein und Erfolg zu haben, wo andere scheiterten. Wie so viele gute Vorgesetzte war er äußerst konkurrenzeifrig und es erfüllte ihn mit Stolz, wenn sein Team die anderen Teams der Abteilung übertraf.

Jim hatte *Extreme Ownership* gelesen und erkannt, dass er in seiner Führungsarbeit ein paar Verbesserungen vornehmen musste. Er nahm Kontakt zu mir auf, um mich um ein Führungscoaching zu bitten.

»Wir bieten leider kein individuelles Coaching mehr an«, sagte ich ihm. »Das haben wir früher gemacht, aber unsere Dienstleistungen bei Echelon Front werden inzwischen so stark nachgefragt, dass wir unseren Bestandskunden das Führungscoaching jetzt nur als Bestandteil unseres Führungsentwicklungs- und Orientierungsseminars anbieten.«

Jim war enttäuscht. Zu dieser Zeit lebte ich in New York City. Jim wohnte in der Nähe in New Jersey.

»Ich mache es Ihnen so leicht wie möglich«, sagte er. »Ich würde mich auch in einen Zug setzen und nach New York City kommen, wann immer es Ihnen passt.«

»Mit welchen spezifischen Führungsaufgaben haben Sie denn Probleme?«, fragte ich Jim. »In welchen Bereichen wollen Sie sich verbessern?«

»Mein Verhältnis zu meinem direkten Chef ist nicht gut«, erklärte er, »und ich weiß nicht, was ich da machen soll. Ich war immer ein guter Teamplayer, und mit allen vorherigen Chefs, an die ich mich erinnern kann, bin ich gut ausgekommen. Normalerweise bin ich ihr Mann für alle Fälle. Aber jetzt scheine ich in Ungnade gefallen zu sein und ich weiß nicht, was ich besser machen soll.«

Gleich bei unserem ersten Gespräch war Jim mir sympathisch. Er war eine Führungskraft mit der Standardeinstellung aggressiv und in seinem Problem mit seinem Chef entdeckte ich viel von meinem eigenen früheren Ich wieder.

Ich hatte dieselben Fehler gemacht. Als ich aggressiv vorgegangen war, um den taktischen Sieg zu erringen, hatte ich oft Reibereien mit meinen Vorgesetzten erzeugt, die auf lange Sicht unserem Team schadeten und

unsere strategische Mission beeinträchtigten. Ich wusste, die Lektionen, die ich auf die harte Tour gelernt hatte, würden für Jim von Nutzen sein und ihm helfen, sein Vertrauen in die Befehlskette wieder aufzubauen. Ich wusste auch, dass er wahrscheinlich nicht hören wollte, was ich zu sagen hatte, doch er war lerneifrig und wäre daher eher bereit, mir zuzuhören und meine Empfehlungen umzusetzen. Ich entschied, ihm einen Termin zu geben.

»Okay«, sagte ich. »Dann machen wir das. Wie wär's, wenn wir uns innerhalb der nächsten Wochen in Manhattan treffen?«

Jim war begeistert und freute sich auf das Kennenlernen. Wir legten Zeit und Treffpunkt fest.

Der Treffpunkt war ein erlesen ausgestatteter Club mit einer langen und anekdotenreichen Geschichte, zu dessen Mitgliedern äußerst erfolgreiche Geschäftsleute und Wall-Street-Magnaten gehörten. Ich bin im ländlichen Südosten von Texas aufgewachsen und fühle mich viel wohler in Jeans und Flanellhemd oder den Klamotten, die ich während meiner Stationierung in San Diego getragen hatte: T-Shirt, Surfershorts und Flip-Flops. Aber in der Komfortzone findet kein Wachstum statt, wie wir bei Echelon Front immer sagen. Also schlüpfte ich in den gebotenen Anzug plus Krawatte an und begab mich zu meinem Treffen mit Jim.

Mein erster Eindruck bestätigte, was ich bereits unserem Telefonat entnommen hatte: Jim war eine ehrgeizige Führungskraft und seine Arbeit und das von ihm geführte Team waren ihm wirklich wichtig. Er wollte unbedingt der Beste sein in dem, was er tat, sich den Respekt seiner Kollegen und Vorgesetzten verdienen, und er war entschlossen, Methoden zu finden, um seine Führung zu verbessern. Nach ein paar einleitenden Worten kamen wir auf die Führungsherausforderung zu sprechen, die ihm im Unternehmen zu schaffen machte.

»Ich habe das Gefühl, mein Chef ist übertrieben schroff gegenüber mir und meinem Team, weil er mich nicht leiden kann«, erläuterte Jim. Er beschrieb, wie er neulich für eine bestimmte herausragende Leistung vom Senior Vice President der Abteilung gelobt worden war – dem Chef seines Chefs.

»Diese Anerkennung schien meinen Chef gegen mich einzunehmen«, fuhr Jim fort. »Und neulich ist das Ganze mit einem großen Knall geplatzt.«

»Was für ein großer Knall war das?«, wollte ich wissen.

»Das war vor ein paar Wochen, als ich mein jährliches Mitarbeitergespräch hatte«, antwortete Jim. »Unser Team hatte insgesamt gute Leistungen erbracht. Ich rechnete mit guten Bewertungen, so wie ich sie auch in der

Vergangenheit bekommen habe, und ich war erstaunt, als er mir eine schlechtere Bewertung gab. Ich meine, es gibt natürlich ein paar Bereiche, in denen wir hätten besser sein können. Aber diese Bewertung war viel geringer, als sie hätte sein sollen.«

»Wie haben Sie reagiert?«

»Ich bin in die Luft gegangen«, räumte Jim ein. »Ich empfand das als persönliche Beleidigung. Und vor allen Dingen schadet das der Bezahlung meines Teams. Unsere Boni sind direkt an die Leistungsbewertung gekoppelt. Eine schlechtere Punktzahl bedeutet weniger Geld für meine Mitarbeiter, um ihre Familien zu ernähren. Darüber war ich wütend, und das hab ich dem Chef auch gesagt. Das Gespräch wurde ziemlich hitzig. Er blaffte mich an und ich stürmte aus seinem Büro.«

»Das hört sich nicht gut an. Scheint so, als wäre Ihr Chef von Ihnen eingeschüchtert.«

»Wahrscheinlich schon.«

»Das heißt, dass ihm sein Ego im Weg steht. Ein guter, selbstbewusster Vorgesetzter würde es jederzeit begrüßen, wenn eine ihm unterstellte Führungskraft starke Leistungen bringt und von ganz oben gelobt wird. Das ist prima für das ganze Team. Aber ein schwacher Vorgesetzter, dem es an Selbstvertrauen fehlt, fühlt sich von Spitzenleistern eingeschüchtert. Und das scheint mir hier der Fall zu sein. Ich verstehe diese Situation, weil Sie ähnlich gestrickt sind wie ich«, erklärte ich. »Das ist genau die Situation, in der ich während meiner Navy-Karriere mehrfach war. Und ich fand einfach nicht heraus, warum.«

Ich erklärte Jim, es überrasche zwar viele, die nicht gedient hatten, aber es gebe auch schwache Führungskräfte bei der Navy und in anderen Teilen des amerikanischen Militärs, genau wie in jedem Bereich der Geschäftswelt. Genau genommen war die Zahl an Vorgesetzten, die ich zutiefst bewunderte und respektierte, recht gering, angefangen bei meiner Ausbildung in der US Naval Academy über die Zeit auf zwei Schiffen bis hin zu den Jahren in SEAL-Teams. Das ist einfach der Lauf des Lebens, selbst in einer Organisation wie den intensiv ausgesiebten SEALs: Gute Führungskräfte sind selten; schlechte Führungskräfte sind häufig. Es gab selbstverständlich Zeiten, in denen ich für einen Chef arbeitete, den ich für schwach, risikoscheu oder einfach schüchtern hielt. Damals war ich ein junger und unerfahrener, aber durchsetzungsstarker Vorgesetzter. Ich geriet oft mit Chefs wegen der kleinsten Meinungsverschiedenheiten aneinander. Dann fühlte ich

mich fehl am Platze, wie das schwarze Schaf innerhalb meiner Gruppe von jungen Führungskräften im Team. Das war niemals mein Ziel. Seinerzeit schob ich die ganze Schuld auf meinen Chef. Rückblickend erkannte ich jedoch, dass ich einen Großteil meiner Probleme selbst verursacht hatte. Wenn ich meinen Vorgesetzten nicht respektierte, ließ ich das zeitweise in der Art, wie ich sprach und handelte, durchblicken. Gegenüber einem Chef, dem es eindeutig an Selbstvertrauen fehlte, ließ ich mein Ego spielen, statt es unter Kontrolle zu halten. Mir war nicht klar, dass ein Vorgesetzter mit mangelndem Selbstbewusstsein auf jede gefühlte Geringschätzung oder fehlende Professionalität in meiner Kommunikation mit ihm übermäßig empfindlich reagieren würde. Solche Situationen werden oft als »Persönlichkeitskonflikt« oder »Persönlichkeitskollision« bezeichnet, womit zwei Menschen sehr unterschiedlicher Mentalität gemeint sind, die einfach nicht miteinander auskommen. Aber das ist nur eine Ausrede. Ich erläuterte Jim, dass ich vieles hätte tun können (und sollen), um diese Probleme im Keime zu ersticken. Das war nur eine weitere Bestätigung der Macht, die in der inneren Einstellung von Extreme Ownership liegt: Es geht nicht um die anderen; es geht um *uns selbst*.

»Also, was wollen Sie jetzt tun?«, fragte ich ihn.

Jim war sich nicht sicher, wie sein nächster Schritt aussehen sollte. Er war nicht einverstanden mit der Einschätzung des Chefs und wollte sich wegen einer Neubewertung mit dem Vice President der Abteilung in Verbindung setzen.

»Am liebsten würde ich noch mal zum Chef ins Büro gehen und die Sache geraderücken«, sagte er. »Aber ich habe Sorge, dass das nur zu einer weiteren Eskalation führt und eine bereits verfahrene Situation noch verschlimmert.«

»Was glauben Sie denn, was dabei rauskommt, wenn Sie zum Chef gehen und ihm sagen, er habe sich geirrt und solle seine Bewertung ändern?«, fragte ich. »Selbst wenn Sie ein paar belastbare Fakten vorlegen, die Ihre Behauptung bestätigen, können Sie bei dieser Auseinandersetzung gewinnen?«

Jim erkannte, dass diese Maßnahme nicht zum gewünschten Ergebnis führen würde. Sie würde fraglos weitere Spannungen auslösen. Selbst wenn die höchste Stelle in der Befehlskette den Chef zwang, die Bewertung des Teams in der Evaluation zu verbessern, würde das die Schwierigkeiten, die daraus langfristig für Jim und sein Team entstanden, nur verstärken. Eine geänderte Bewertung wäre ein Pyrrhussieg – ein taktischer Gewinn, der zu

einem strategischen Verlust führte.

»Ist es gut für Ihr Team, wenn Sie ein angespanntes Verhältnis zu Ihrem Chef haben?«, fragte ich. »Nutzt es dem Team? Nutzt es Ihnen?«

Jim sah ein, dass es für niemanden von Vorteil war. Seine Spannungen mit dem Chef schadeten ihm und all seinen Mitarbeitern.

»Um ein guter Vorgesetzter zu sein, müssen Sie auch gut folgen können«, sagte ich. »Und im Moment versagen Sie beim Folgen.«

Nun sah mich Jim erstaunt an. Meine Antwort war unerwartet. Er war eine kompetente Führungskraft und nicht daran gewohnt, bei irgendetwas zu versagen. Ich wusste, es war wahrscheinlich das Gegenteil dessen, was er hören wollte. Aber ich wusste, dass es die Wahrheit war, und das war es, was er hören *musste*.

»Wenn Sie beim Folgen versagen, versagen Sie auch beim Führen. Und das heißt, Sie lassen Ihr Team im Stich«, erklärte ich. »Wollen Sie mir erzählen, dass es keine Bereiche gibt, in denen Sie und Ihr Team sich verbessern können? Sie bringen optimale Leistungen und können nichts mehr steigern?«

Natürlich gab es Bereiche, in denen er und seine Mitarbeiter sich verbessern konnten, gab Jim zu. Und nachdem er diese Tatsache erst einmal eingeräumt hatte, erkannte er an, dass einige Kritikpunkte in der Bewertung des Chefs zwar herbe, aber nicht ganz falsch waren. Es gab eine Menge Methoden, wie er und sein Team die Kommunikation verbessern, die Effizienz steigern und engere Beziehungen zu ihren Kunden und anderen Abteilungen aufbauen konnten, um einander stärker zu unterstützen und mehr zu leisten.

»Wie wir in *Extreme Ownership* geschrieben haben«, sagte ich, »sind diese Dinge ›einfach, aber nicht bequem‹. Und auch wenn Sie das Buch mehrmals gelesen und sein Grundkonzept verstanden haben, kann es Ihnen schwerfallen, diese Prinzipien auf Ihr Leben anzuwenden. Sowohl Jocko und ich tun uns damit manchmal schwer, genau wie jeder andere auch – und wir haben das Buch geschrieben! Was Sie tun müssen, ist, Ihr Versagen beim Folgen einzugestehen. Gehen Sie zum Chef und übernehmen Sie die Verantwortung. Akzeptieren Sie die kritische Evaluation und die negative Bewertung. Erkennen Sie an, dass Sie besser werden müssen. Und dann erläutern Sie Ihrem Chef im Detail, welche Maßnahmen Sie ergreifen werden, um sich in all den Bereichen zu verbessern, in denen Sie schlecht bewertet wurden. Es reicht nicht aus, das nur zu sagen. Sie müssen es auch tun. Sie müssen durch Handeln beweisen, wie Sie sich in jedem Bereich verbessern.«

Jim sah mich skeptisch an.

»Eine der härtesten, aber wichtigsten Lektionen, die ich von Jocko gelernt habe, ist, dass Sie bestrebt sein müssen, mit jedem Chef, für den Sie je arbeiten, die gleiche Beziehung aufzubauen, egal ob er gut oder schlecht ist«, sagte ich. »Ob er ein herausragender Vorgesetzter ist, den Sie bewundern, oder ein mittelmäßiger, der besser werden sollte, oder ein fürchterlicher, dem niemand Respekt entgegenbringt, Sie müssen danach streben, mit allen die gleiche Beziehung aufzubauen.«

Ich erklärte, dass die Beziehung, die man mit jedem Chef aufbauen sollte, sich durch drei Dinge auszeichnet:

1. Er vertraut Ihnen.
2. Er schätzt und sucht Ihren Rat und Ihre Hilfe.
3. Er gibt Ihnen, was Sie brauchen, um Ihre Mission zu erfüllen, und lässt Sie sie dann ausführen.

»Ob er ein guter, ein schlechter oder ein normaler Chef ist, spielt keine Rolle«, schloss ich. »Sie müssen eine starke Beziehung zu Ihrem Chef aufbauen, die auf Vertrauen und Unterstützung basiert. Wenn Sie das tun, sind Sie als Vorgesetzter erfolgreich, indem Sie Ihrem Team den Erfolg ermöglichen. Und da die meisten das nicht können, übertreffen Sie locker Ihre Kollegen und bringen bessere Leistungen als alle anderen. Ihre Mission lautet von jetzt an, eine bessere Beziehung zu Ihrem Chef aufzubauen. Seien Sie ein guter Untergebener. Stellen Sie das Vertrauen in Ihrer Befehlskette wieder her. Also, legen Sie los und setzen Sie es um.«

KAPITEL 10

Planen, aber nicht überorganisieren

Leif Babin

Firecracker Circle, Ramadi, Irak: 2006

Mein Herz raste. Es fühlte sich an, als würde es mir gleich aus der Brust springen. Ich konnte kaum atmen. Wir machten einen Sturmsprint und rannten einen ganzen Häuserblock weit so schnell, wie wir konnten. Ich konnte nichts anderes tun, als unter dem lastenden Gewicht meines Rucksacks einen Fuß vor den anderen zu setzen. Der Rucksack war bis zum Rand gefüllt mit geradezu lächerlich vielen Ausrüstungsgegenständen: zusätzlichen Handgranaten, zusätzlichen Gewehrmagazinen, Leuchtgeschossen, Ersatzbatterien, 40-mm-Granaten für meinen M203-Granatwerfer, Proviant und Wasser. Es war mein erster Einsatz im Stadtgebiet von Ramadi – einer gewaltgeprägten, äußerst gefährlichen, feindseligen Gegend –, und ich hatte mich für jeden nur vorstellbaren Fall vorbereitet. Ich war für den Dritten Weltkrieg gerüstet. Aber während ich eigentlich mein Team leiten und auf das Wohl aller anderen in der Patrouille achten sollte, schleppte ich mich japsend vorwärts. Das war alles, was ich tun konnte, um Schritt zu halten.

Wir hatten diesen Einsatz geplant, um zwei Gruppen von Marines der Lima Company, 3. Bataillon, 8. Marineinfanterieregiment (3/8 Marines), 2. Marineinfanteriedivision, in eine fiese Gegend von Ramadi Mitte zu begleiten, in die Nähe einer als »Firecracker Circle« bekannten Straßenkreuzung. Bei der Namensgebung hatte man nicht harmlose Knaller und Feuerwerk, wie es in den USA zur Feier des 4. Juli abgeschossen wird, im Sinn gehabt, sondern die von Aufständischen platzierten enormen Sprengsätze, die schwere Panzerfahrzeuge buchstäblich in die Luft jagten oder sie in Fetzen rissen.

Die Task Unit Bruiser war soeben erst in Ramadi eingetroffen, und wir lernten viel von den Marines, die schon seit einigen Wochen im Kampfeinsatz waren. Die 3/8 Marines waren eine überragende Einheit aus

professionellen, mutigen Kriegern. Sowohl Lima als auch Kilo, mit denen wir in zahlreichen Kampfeinsätzen zusammenarbeiteten, hatten die Aufgabe, einige der gewalttätigsten Bezirke des städtischen Ramadi zu sichern. Sie patrouillierten beherzt in gefährlichem feindlichem Territorium, griffen aggressiv an und reagierten auf Angriffe, und häufig mussten sie heftige, gut koordinierte feindliche Attacken auf ihre Stützpunkte ertragen, bei denen Dutzende gegnerischer Kämpfer gleichzeitig aus verschiedenen Richtungen angriffen, bewaffnet mit Maschinengewehren, Mörsergranaten und riesigen Sprengladungen. Doch die Marines hielten furchtlos die Stellung und schlugen solche Attacken jedes Mal zurück. Wir waren stolz, mit ihnen in Ramadi zusammenzuarbeiten. Sie trugen zum stolzen Erbe und zum geschichtsträchtigen Vermächtnis der US-Marineinfanterie, die an Kriegsschauplätzen wie dem Wald von Belleau, Guadalcanal, Iwojima und Chosin seinen Ursprung hat.

Die Marines führten nächtliche »Zensuseinsätze« durch – das klingt zwar wie eine einfache administrative Befragung der Zivilbevölkerung, doch diese Missionen waren alles andere als leicht. Sie zogen im Schutz der Dunkelheit los und patrouillierten zu Fuß in die am meisten umkämpften Gegenden der Stadt. Die Marines klopften an Türen, betraten Wohnungen und sprachen mit den dort lebenden Familien, um zu erfahren, wer das Haus bewohnte, wie die US-Truppen ihnen helfen konnten und ob sie irgendwelche feindlichen Aktivitäten beobachtet hatten. Vor Sonnenaufgang bezogen die Marines Stellung auf Gebäuden und richteten Positionen für die Scharfschützenüberwachung ein, wo sie während des Tages blieben. War dann die Sonne untergegangen und es wurde dunkel, brachen sie wieder auf, um den Zensus fortzusetzen.

Für meine erste Kampfmission im städtischen Ramadi sollten zwei Sektionen von SEALs von Charlie Platoon und unsere irakischen Soldaten die Marines in einem Einsatz »über den Tag« unterstützen, der ungefähr 36 Stunden dauern würde – eine ganze Nacht, bei Tageslicht und die folgende Nacht hindurch.

Bevor wir aufgebrochen waren, bei der Planung unseres Einsatzes, hatten die Marines uns gewarnt, dass wir uns auf erhebliche feindliche Angriffe vorbereiten sollten. Wir erfuhren, dass einige der vorangegangenen Angriffe in diesem Einsatzbereich sehr schwer gewesen waren. Dutzende feindliche Kämpfer hatten sie mit Maschinengewehren und RPG-7-Raketen gleichzeitig aus verschiedenen Richtungen beschossen, dazu kam noch gezielter

Scharfschützenbeschuss. Aber die Marines riefen die Schnelle Eingreiftruppe aus gepanzerten Fahrzeugen und deren Begleittruppen nicht zur Hilfe, außer wenn sie sich in einer ernsten Notsituation befanden. Das hohe Minenrisiko im Bereich von Firecracker Circle machte das Befahren der Straßen zu gefährlich – zu riskant für die Fahrzeugcrews und die Begleittruppen –, es sei denn, es war absolut notwendig. Das hieß, wir wären größtenteils auf uns selbst gestellt und auf die Feuerkraft, die wir bei uns trugen, um Angriffe durch irgendwelche der Hunderten von Aufständischen zurückzuschlagen, die diese Gegend in Besitz genommen hatten.

Wir sollten uns darauf einstellen, dass es rundgeht, dachte ich.

Schon früh in meiner SEAL-Karriere hatte ich gelernt, dass eine Notfallplanung entscheidend für den Erfolg jeder Mission ist. Wenn wir alles in Betracht zogen, was in jeder Phase des Einsatzes schiefgehen konnte, und uns auf jede Eventualität vorbereiteten, versetzte uns das in die Lage, solche Herausforderungen zu meistern und unsere Mission zu erfüllen. Ich war noch nie in diesem Bezirk von Ramadi gewesen, aber ich hatte mir oft die Funksprüche angehört, in denen über feindliche Angriffe und die Opfer auf amerikanischer Seite gesprochen wurde. Ich hatte die Einsatzberichte gelesen und gesehen, wie Verwundete und Tote ins »Charlie Med« gebracht wurden, die medizinische Einrichtung von Camp Ramadi. Ich wusste, dass dies eine scheußliche Gegend war. Deshalb schwang in meiner Eventualitätenplanung auch der Gedanke an Rache mit. Dank der Einsichten und Erfahrungen des herausragenden Zug-Sergeanten von Charlie Platoon, Tony Eafrati, hatten wir solide Grundregeln für die Standardausrüstung, die jeder Mann bei jedem Einsatz bei sich tragen sollte: sieben Magazine für unsere Hauptwaffe, das M4-Gewehr, drei Pistolenmagazine, ein persönliches Funkgerät mit Antenne und Ersatzbatterie, zwei M67-Handgranaten, bei denen es sich um unsere Standardsplittergranaten handelte, eine Landkarte, eine Taschenlampe, eine Stirnlampe, ein Nachtsichtgerät mit einer zusätzlichen Montagevorrichtung, Ersatzbatterien für jedes Gerät, Kevlar-Helm, weiche Kevlar-Körperpanzerung als Splitterschutz neben den schweren schussfesten Platten, die vor feindlichen Kleinfeuerwaffen schützten, Proviant und Wasser nach Bedarf und so weiter.

Schon alleine die Standardausrüstung war schwer, insbesondere bei einem Fußmarsch durch die irakische Hitze. Es war spät im Frühjahr und die Temperaturen lagen mittags bereits bei 43 Grad Celsius. Sogar nachts betrugen die Temperaturen für gewöhnlich über 30 Grad.

Abgesehen von der Standardausrüstung trug ich meist noch zusätzliche Gegenstände mit mir herum. Unter dem Lauf meines M4 hatte ich einen M203-40-mm-Granatwerfer montiert. Ich hatte eine Granate in der Trommel und sechs weitere hochexplosive 40-mm-Granaten im Gepäck. Außerdem hatte ich noch eine zusätzliche Schachtel mit hundert 7,62-mm-Patronen für unseren Maschinengewehrschützen und ein paar Leuchtspurgeschosse dabei, um den anderen amerikanischen Truppen Signale geben zu können.

Doch bei diesem Einsatz hatte ich das Gefühl, lieber noch ein bisschen mehr einpacken zu sollen. Ich öffnete meinen Rucksack und dachte darüber nach, was ich noch brauchen könnte. Verschiedene Eventualitäten schossen mir durch den Kopf, größtenteils Worst-Case-Szenarios.

Was, wenn wir stundenlang unter Beschuss stehen und uns die Munition ausgeht?, dachte ich. Ich packte noch mal vier zusätzliche komplette Magazine für mein M4 ein, außerdem einen Patronengürtel mit zwölf weiteren 40-mm-Granaten.

Was, wenn ich Panzern oder Flugzeugen die feindliche Position anzeigen muss?, dachte ich. Ich warf ein weiteres Magazin in den Rucksack, voll geladen mit Leuchtspurgeschossen, deren sichtbares Glühen einen orangefarbenen Streifen erzeugte. Und ein paar Rauchgranaten packte ich auch noch dazu.

Was, wenn wir während eines feindlichen Angriffs überrannt werden und mehr Handgranaten brauchen?, dachte ich. Zwei weitere Splittergranaten wanderten in den Rucksack.

Was, wenn ein anderer welche braucht? Noch zwei Splittergranaten.

Was, wenn mein Funkgerät den Geist aufgibt oder meine Zusatzbatterie leer ist? Also ein weiteres Funkgerät und zwei zusätzliche Batterien. Selbst wenn ich sie während des Einsatzes nicht brauchte, hatte vielleicht jemand anderes aus unserer Gruppe Bedarf.

Als Nächstes musste ich mein Wasser und meinen Proviant einpacken. Wir rechneten damit, ungefähr 36 Stunden unterwegs zu sein.

Was, wenn der Einsatz auf 48 oder sogar 72 Stunden verlängert wird?, dachte ich. Keinesfalls wollte ich ohne Wasservorrat dastehen, besonders nicht in der irakischen Hitze. Wir transportierten unser Wasser in 1,5-Liter-Plastikflaschen. Bei vorherigen Einsätzen hatte ich fünf bis sieben Flaschen gebraucht. Aber nur für den Fall, dass es länger dauern sollte, erhöhte ich auf zwölf Flaschen. Das machte rund 18 Kilo Gewicht allein für das Wasser. Außerdem nahm ich, nur für alle Fälle, noch etwas zusätzlichen Proviant mit.

Ich hatte jede Vorsichtsmaßnahme ergriffen und für jede Eventualität vorgesorgt, die ich mir nur vorstellen konnte. Doch noch bevor wir das Lager verließen, wusste ich, dass ich es übertrieben hatte. Mein Rucksack war so vollgestopft, dass ich den Reißverschluss kaum zuziehen konnte. Und als ich dann meine Ausrüstung umschnallte und meinen Rucksack kurz schulterte, um ihn zu den Fahrzeugen hinauszutragen, die uns zum Stützpunkt der Marines auf der anderen Flussseite bringen würden, fühlte sich das Ganze geradezu lächerlich schwer an. Ich begann zu ahnen, dass ich mit der Schlepperei ein Problem bekommen würde.

Als wir losmarschierten, erfuhr ich, dass die Marines eine Methode namens »Sprint and Hold« anwendeten. Wir verwendeten Deckung und Bewegung auf kurze Distanzen. Doch bei der Marines-Version von Deckung und Bewegung sorgten zwei Schützen für Feuerschutz, während die nächsten beiden so schnell sie konnten ganz bis zum Ende des Häuserblocks rannten. Es war eine Möglichkeit, das Risiko feindlicher Scharfschützen zu umgehen – sie müssten ein bewegliches Ziel treffen. Dieser Prozess wurde paarweise wiederholt, während die gesamte Patrouille sich Kilometer um Kilometer durch die Stadt voran bewegte, Block um Block, in einer Abfolge von Sprints.

Sehr bald nach Marschbeginn wusste ich, dass ich ein Problem hatte. Das enorme Gewicht meines Rucksacks zog mich herunter. Das Atmen fiel mir schwer, meine Kleidung war schweißdurchtränkt. Mein »Eye Pro« – die schusssichere Brille, die wir zum Schutz der Augen trugen – war total beschlagen, und ich musste es absetzen, um überhaupt sehen zu können.

Als SEALs waren wir stolz darauf, hart zu trainieren und uns eine gute Kondition zu bewahren. Aber ich hatte meine Fähigkeit, das mitgenommene Gewicht zu tragen, völlig überschätzt. Es war viel zu viel. Bei meiner SEAL-Grundausbildung hatte mein BUD/S-Ausbilder gesagt: »Wenn du dumm bist, solltest du besser stark sein.« Die schwere Last war dämlich und jetzt bezahlte ich dafür. Ich musste es klaglos durchstehen und BTF, das stand für »Big Tough Frogman« (Großer Starker Froschmann), das inoffizielle Mantra von Charlie Platoon und der Task Unit Bruiser. Wir verwendeten BTF als Nomen, als Adjektiv und, wie in diesem Fall, sogar als Verb.

Ich war der Ranghöchste, der Anführer des gesamten Elements aus SEALs von Charlie Platoon und irakischen Soldaten. Aber ich war von der mitgeschleppten Last so erschöpft, dass ich sämtliche situative Wahrnehmung für das Team und die Mission verloren hatte. Ich konnte mich

auf nichts anderes konzentrieren als darauf, einen Fuß vor den anderen zu setzen und mich zu bemühen, den Anschluss nicht zu verlieren. Als wir am folgenden Abend den Einsatz endlich beendet hatten, nahm ich äußerst demütigende Lektionen daraus mit.

Das Elend kann ein bemerkenswert erfolgreicher Lehrer sein. Und dies war eine Lektion, die ich nie wieder vergessen würde: Versuche nicht, für jede Eventualität vorauszuplanen. Das überlastet dich und bremst dich so stark aus, dass du keine raschen Manöver vornehmen kannst. Ja, eine Notfallplanung ist äußerst wichtig. Aber ich war zu weit gegangen. Ich hätte meine Planung für alle Fälle vor dem Hintergrund dieser Fragen durchführen sollen:

Was, wenn ich zu viel Gewicht mit mir herumtrage und nicht mit der Patrouille Schritt halten kann?

Was, wenn ich so erschöpft bin, dass ich nur noch auf mich selbst konzentriert bin und nicht mehr effektiv führen kann?

Was, wenn meine Ausrüstung so schwer ist, dass ich mich nicht schnell bewegen kann und ein leichtes Ziel abgebe?

Solche Erwägungen hätten mir geholfen, bei meiner Notfallplanung die Balance zu halten, und dafür gesorgt, dass ich es mit dem Planen nicht übertrieb und eine noch schlimmere Situation herbeiführte.

Diese Lektion, das Planen nicht zu übertreiben und nicht zu versuchen, sämtliche Eventualitäten abzudecken, gilt nicht nur für einzelne Vorgesetzte, sondern auch für Teams. Es war etwas, das ich von Jocko damals bei der einsatzvorbereitenden Ausbildung gelernt hatte. Uns war vom Ausbilder eine Aufgabe gestellt worden, eine Direct-Action-Razzia, um einen bestimmten Übeltäter gefangen zu nehmen oder zu liquidieren. Ich hatte so viele SEALs in den Stoßtrupp packen wollen, wie ich konnte, um in das Haus einzudringen und es zu durchsuchen.

»Du brauchst nicht so viele Männer im Sturm«, sagte Jocko, als er sich unseren Plan ansah. »Das sorgt im Haus nur für Durcheinander.«

Jocko hatte jede Menge Erfahrung mit Direct-Action-Razzien im Irak. Ich nicht. Aber es leuchtete mir nicht ein. Wir sollten schließlich einen bekannten Verbrecher zur Strecke bringen. Er konnte Widerstand leisten, oder vielleicht waren andere im Haus, die Widerstand leisteten. Wäre es da nicht besser, mehr SEALs im Stoßtrupp zu haben – mehr Schützen im Haus?

Erst nachdem die Task Unit Bruiser in Ramadi eingesetzt worden war und ich tatsächliche Erfahrungen mit solchen Missionen gesammelt hatte, begriff

ich es endlich. Nach unseren ersten Direct-Action-Razzien war mir klar, dass Jocko recht hatte. Wenn wir zu viele Eventualitäten einplanten und einen sehr großen Stoßtrupp losschickten, um das Zielgebäude zu durchsuchen, sorgten zu viele SEALs im Haus nur für Verwirrung und Chaos, besonders wenn auch irakische Soldaten an unseren Kampfeinsätzen beteiligt waren. Eine kleinere Mannschaft im Haus war viel leichter zu lenken, viel flexibler und viel effektiver. Wurden drinnen mehr Männer benötigt, war es leichter und viel übersichtlicher, SEALs, die draußen für die Sicherheit sorgten, hineinzuschicken. Doch es war schwieriger, SEALs aus dem Inneren nach außen zur Hilfe zu holen, wo wir weitaus weniger Kontrolle und eine größere Bandbreite an Problemen hatten. Nachdem ich diese Tatsache erst mal verstanden hatte, war es beachtlich, um wie viel besser wir unsere Ziele erreichten. Ich begriff jetzt, dass übertriebenes Planen – der Versuch, jedes nur vorstellbare Problem im Vorhinein auszuschließen – nur weitere Herausforderungen schuf, unsere Leute einem größeren Risiko aussetzte und uns von unserer Fähigkeit ablenkte, die Mission am effektivsten zu erfüllen.

Das gilt auch für die Planung selbst. Als Einsatzoffizier eines SEAL-Teams konnte ich erleben, wie einige Züge und Task Units die Missionen bis in das winzigste Detail vorausplanten – wer sich in welchen Raum begab oder wo genau jeder Einzelne platziert wurde, um ein Ziel zu sichern. Aber eine Mission läuft niemals exakt so ab, wie man sie plant. Es war also Zeitverschwendung, so tief ins Detail zu gehen, und es führte zu Verwirrung bei den Truppen, wenn die Sache nicht genau so ablief, wie sie es erwarteten. Die Lehre daraus war, dass Flexibilität mehr wert ist als minutiöse Detailgenauigkeit, was das Planen angeht. Die erfolgreichsten Teams machen flexible Pläne.

Auf der anderen Seite dieses Zwiespalts steht jedoch, dass eine gründliche Planung wichtig ist. Sich nicht auf wahrscheinliche Eventualitäten vorzubereiten bedeutet, das Team dem Misserfolg auszusetzen.

Wer in den Kampf zieht, muss sich mit der Möglichkeit auseinandersetzen, schwer verletzt oder getötet zu werden, darf sich jedoch nicht von der Angst lähmen lassen. Er muss akzeptieren, dass es gefährlich ist und dass er sterben könnte. Aber ein bisschen Angst – die Nervosität, die man empfindet, bevor man auf eine große Kampfmission geht, das pausenlose Erwägen von Eventualitäten und Überlegen, was vielleicht vergessen wurde – ist gut, um Selbstzufriedenheit zu bekämpfen und vor Überheblichkeit zu schützen. Führungskräfte müssen die Risiken abwägen, die sie kontrollieren können,

und sie durch eine vorsorgliche Planung bestmöglich vermeiden. Wenn *keine* Planung von Eventualitäten stattfindet, ist das ein Führungsversagen.

In der Schlacht von Ramadi im Jahr 2006 ging die Task Unit Bruiser außergewöhnliche Risiken ein. Wir drangen freiwillig tief in feindliches Territorium vor, häufig dorthin, wo die anderen amerikanischen Streitkräfte nicht ohne große Gefahren und Schwierigkeiten eingreifen konnten. Die Task Unit Bruiser wurde von den SEALs und anderen Spezialeinheiten wegen des hohen Risikos kritisiert, das wir eingingen, um die amerikanischen und irakischen Kräfte bei solchen Einsätzen gegen die Aufständischen in Ramadi zu unterstützen. Sie verstanden nicht, dass wir eine umfangreiche Notfallplanung vornahmen und die kontrollierbaren Risiken vermieden. Und wovon die Kritiker ebenfalls nichts wussten – was in *Extreme Ownership* nicht erwähnt wurde –, waren die Kampfeinsätze, welche die Task Unit Bruiser ablehnte. Wir wurden gebeten, an einigen Einsätzen teilzunehmen oder sie zu unterstützen, aber als wir die Situation detailliert betrachteten, wurde offensichtlich, dass keine ordnungsgemäße Notfallplanung stattgefunden hatte. Der Gewinn war das Risiko nicht wert.

In einem dieser Fälle bat eine andere Spezialeinheit um Unterstützung durch Charlie Platoon und unsere irakischen Soldaten. Sie brauchten einen irakischen Partner, um die notwendige Genehmigung zur Durchführung eines Kampfeinsatzes zu bekommen. Die Mission sollte in einer gewaltgeprägten und gefährlichen Gegend der Stadt durchgeführt werden, die fest in gegnerischer Hand war. Die Spezialeinheit war noch recht neu in Ramadi. Sie war erst vor ein paar Wochen eingetroffen und machte sich noch mit dem Kampfgebiet, den hier eingesetzten US-Streitkräften und den gegnerischen Taktiken und Fähigkeiten vertraut. Der Führer der Einheit war motiviert und aggressiv, er war eifrig bestrebt, die Sache anzugehen und an schweren Kampfeinsätzen teilzunehmen. Ich wusste, dass er an diesem Standort reichlich Gelegenheit dazu bekommen würde.

Die Missionsplanung der Spezialeinheit war kühn, um es milde auszudrücken: am helllichten Tag durch das Stadtzentrum fahren, auf einer Hauptstraße, die dafür bekannt war, sehr stark mit tödlichen Sprengbomben vermint zu sein. Als ich mir den Plan anschaute, konnte ich keinerlei Notfallplanung feststellen.

»Was passiert, wenn wir auf der Fahrt ein Fahrzeug durch eine Mine verlieren?«, fragte ich den Vorgesetzten.

»Werden wir nicht«, erwiderte er und beharrte darauf, dass ihre gepanzerten

Fahrzeuge und elektronische Gegenmaßnahmen seine Leute vor einem solchen Szenario schützen würden.

Bei der Task Unit Bruiser hatten wir gelernt, bei jedem Einsatz Notfallpläne für den Weg zum Zielort und zurück zu erstellen. Es konnte eine Mine geben, eine Straßensperre, die die Durchfahrt verhinderte, oder eine Strecke, die wir für befahrbar hielten, erwies sich vor Ort als unpassierbar. Bei jeder Mission, so fanden wir heraus, brauchten wir nicht nur eine Primär-, sondern auch eine Sekundär- und Tertiärroute. So konnten wir, falls die Primärroute gesperrt oder unpassierbar war, aufgrund sorgfältiger Notfallplanung schnell auf die nächste Alternative umschwenken.

»Haben Sie eine Sekundär- oder Tertiärroute, um auf andere Weise ans Ziel zu gelangen?«, wollte ich wissen.

Der Chef der Einheit schüttelte verneinend den Kopf. »Brauchen wir nicht. Das ist der beste Weg zum Ziel.«

Nach allem, was ich über diese spezielle Route durch die Stadt wusste, welche die Spezialeinheit zu nehmen plante, war es eine der gefährlichsten Straßen in Ramadi – und damit stand sie ganz oben auf der Liste der Kandidaten für die gefährlichste Straße der Welt. Andere US-Einheiten, die seit Monaten in dieser Gegend agierten, hatten uns unmissverständlich klargemacht: *Fahrt nicht über diese Straße, sonst werdet ihr in die Luft gejagt.* Doch die Spezialeinheit schien keinen Notfallplan für Alternativstrecken zu haben. Ich empfahl ihrem Chef, nach Alternativen Ausschau zu halten, aber mein Rat wurde in den Wind geschlagen.

Falls eins ihrer Fahrzeuge über eine Sprengmine fuhr, würde uns das, selbst wenn keiner unserer Männer getötet oder verletzt wurde, doch an der Erreichung des Ziels hindern und die Wahrscheinlichkeit eines Missionserfolgs erheblich verringern. Außerdem war die Explosion einer Mine nicht die einzige Gefahr: Wenn ein Sprengsatz ein Fahrzeug erst mal blockiert hatte, konnte der Feind die Patrouille, die jetzt in der Sackgasse saß und das Fahrzeug nicht verlassen konnte, mit kleinen Waffen und Raketenwerfern zusätzlich angreifen. All das waren vorstellbare Zwischenfälle, für die es eine solide Planung hätte geben sollen. Das ganze Team musste verstehen, was in einem solchen Fall zu tun war und wie Hilfe herbeigeholt werden konnte. Doch der Führer der Spezialeinheit war so sicher, alles zu schaffen, dass er keine dieser Eventualitäten eingeplant hatte.

Fehlt mir vielleicht etwas?, dachte ich. *Bin ich einfach risikoscheu?*

Während die Planung fortgesetzt wurde, fuhr ich quer durch Camp Ramadi

und besprach mich mit einem äußerst erfahrenen konventionellen Kompanieführer der US Army, der schon seit über einem Jahr in Ramadi war. Er und seine Leute verfügten über einen reichen Erfahrungsschatz. Sie gehörten zur Army National Guard, das bedeutete in den Staaten, dass sie Reservisten waren: Teilzeitsoldaten, die ein Wochenende pro Monat und zwei Wochen am Stück pro Jahr Übungen durchführten. In der zivilen Welt waren sie Zimmerleute, Verkäufer, Lehrer, führten einen Laden oder ein Unternehmen. Aber seit 15 Monaten waren sie auf dem gewalttätigsten Gefechtsfeld des Iraks und das hatte sie in abgehärtete Krieger verwandelt. Wir vertrauten auf ihre Erfahrung und ihren Rat.

Ich klopfte an die Tür des Kompanieführers. Er begrüßte mich und bat mich herein.

Anhand der Landkarte besprach ich mit ihm den Plan der Spezialeinheit, zeigte ihm die beabsichtigte Route sowie die Zielgebäude und fragte ihn nach seiner Meinung.

Er schüttelte nur den Kopf und sagte: »Ihr schafft diese Straße nicht mal zur Hälfte, ehe ihr auf eine Mine stoßt. Ihr werdet das Ziel niemals erreichen.«

»Ich hatte auch kein gutes Gefühl bei der Sache«, pflichtete ich ihm bei und war ihm dankbar für seine unverblümte Meinungsäußerung.

»Leif«, fuhr er mit brutaler Ehrlichkeit fort, »wenn ich wollte, dass ein Haufen meiner Leute verwundet oder getötet wird, würde ich genau diesen Plan umsetzen.«

Na also. Mein Verdacht bestätigte sich. Ich wusste, dass dieser Kompanieführer eine unerschrockene Führungskraft war. Er war aggressiv und hoch geachtet. Ich wusste, er scheute weder Gefahren noch Risiken. Er und seine Soldaten waren der Inbegriff mutiger Krieger. Sie hatten uns bei verschiedenen hochriskanten Missionen unterstützt, die auch seine Männer in Schwierigkeiten gebracht hatten. Wenn er mir also so etwas sagte, dann hörte ich besser auf ihn.

Ich fuhr zurück durch Camp Ramadi, um mit dem Leiter der Spezialeinheit zu sprechen. Nachdem ich sein Büro betreten hatte, erzählte ich ihm, was der Kompanieführer der National Guard gesagt hatte. Ich drängte ihn, seinen Plan zu überarbeiten und Alternativrouten zum Ziel zu ermitteln. Ich betonte, dass die Verminung eine sehr wahrscheinliche Gefahr darstellte, auf die er und sein Team vorbereitet sein mussten. Doch er blieb unbeeindruckt und vertraute immer noch auf seinen Plan.

»Diese Typen von der National Guard sind risikoscheu«, erwiderte er. »Wir

fahren da mit unseren gepanzerten Fahrzeugen entlang und wir haben erhebliche Feuerkraft.«

Spezialeinheiten wie diese, die SEALs und andere verfügten über eine viel bessere Ausbildung, bessere Ausrüstung und ein deutlich größeres Budget für ihre Montur als die National Guard. Doch die Einheit der National Guard hatte ungeachtet ihres geringeren Hochgeschwindigkeitstrainings und der Ausrüstung auf diesem härtesten aller Gefechtsfelder eine Menge erreicht.

Sie hatte sich unseren Respekt und den der anderen US-Einheiten verdient, die in dieser Gegend eingesetzt waren. Und die National Guard hatte etwas, das viel mehr wert war als Hochgeschwindigkeitstraining und die neuste Montur: 15 Monate härteste Kampferfahrung in Ramadi. Aufgrund dieser Erfahrungen, von täglichen Feuergefechten mit Aufständischen bis zu verheerenden Blutbädern durch Sprengbomben, waren die Soldaten der National Guard gefechtserprobt und doch immer noch bescheiden genug, um den Feind und seine Fähigkeiten zu respektieren.

Ich versuchte weiter, den Leiter der Spezialeinheit davon zu überzeugen, einen Alternativplan zu entwickeln, in dem wahrscheinliche Szenarios berücksichtigt wurden, oder vielleicht auf eine bessere Gelegenheit zu warten, um das Ziel hochzunehmen. Aber ich konnte ihn nicht davon abbringen, die Mission durchzuführen.

Ich erklärte ihm, dass unsere SEALs und die irakischen Soldaten nicht daran teilnehmen würden. Meine Hoffnung war, dass er ohne irakische Verbündete keine Genehmigung für den Einsatz erhalten würde. Leider wurde ihm die Durchführung bewilligt und trotz der Warnungen fuhr der Leiter der Spezialeinheit mit der Operation fort. Ein paar Tage später startete sie am helllichten Tage – um die Mittagszeit.

Sie erreichten das Ziel nicht.

Später erfuhren wir, was passiert war. Ihr Konvoi von Panzerfahrzeugen hatte nur eine kurze Strecke auf der Straße zurückgelegt, die zu befahren sie gewarnt worden waren, als eine Mine unter dem Leitfahrzeug explodierte. Das schwere Panzerfahrzeug war fahruntüchtig und stand in Flammen, etliche der darin befindlichen Männer wurden verletzt. Die Soldaten konnten weder das Fahrzeug noch seine Insassen im Stich lassen, deshalb steckten sie mehrere Stunden lang bei allmählich nachlassendem feindlichem Beschuss vor Ort fest, während sie auf Hilfe warteten. Endlich gelang es einer in der Nähe befindlichen konventionellen Army-Einheit, einzugreifen und das Fahrzeug abzuschleppen. Es war ein Wunder, dass niemand ums Leben

gekommen war, auch wenn etliche schwer verletzt worden waren. Aber es war eine knappe Angelegenheit und eine demütigende Lektion, dass sorgfältige Planung unerlässlich ist. Hätte der Leiter der Spezialeinheit zugehört und über die möglichen Eventualitäten nachgedacht, so hätte er niemals diese Strecke gewählt. Stattdessen hätten er und sein Team eine Alternative ermittelt, die verhindert hätte, dass seine Männer verwundet und ihre Fahrzeuge zerstört wurden, und die ihnen eine viel größere Chance geboten hätte, die Mission erfolgreich zu erfüllen.

Das Prinzip

Sorgfältige Planung ist entscheidend für den Erfolg jeder Mission. In Kapitel 9 von Extreme Ownership, »Planung«, schrieben wir, dass es bei der Planung von Missionen darum geht, »nichts für selbstverständlich zu nehmen, sich auf Zwischenfälle vorzubereiten und die Chance auf einen Missionserfolg zu maximieren, während die Risiken für die ausführenden Truppen gleichzeitig minimiert« werden. Im Kampfgeschehen sind diese Risiken natürlich offensichtlich, sie existieren jedoch auch in der Geschäftswelt. Es steht viel auf dem Spiel: Stellen, berufliche Karrierewege, Kapital, strategische Initiativen und der langfristige Erfolg. Führungskräfte müssen auf dieses Risiko eingehen, indem sie für jedes kontrollierbare Risiko eine sorgfältige Notfallplanung vornehmen. Aber nicht jedes Risiko lässt sich kontrollieren.

Die Planung beinhaltet einen Zwiespalt, für den Führungskräfte das Gleichgewicht finden müssen. Sie können nicht jeden Zwischenfall vorausplanen. Wenn Sie versuchen, eine Lösung für jedes potenzielle Problem zu entwickeln, überfordern Sie Ihr Team sowie den Planungsprozess und machen die Entscheidungsprozesse für die leitenden Mitarbeiter übermäßig kompliziert. Statt Problemen vorzubeugen oder sie zu lösen, erzeugt ein Zuviel an Planung zusätzliche und manchmal sogar noch viel größere Probleme. Deshalb ist es entscheidend, dass Führungskräfte sich nur auf die wahrscheinlichsten Zwischenfälle konzentrieren, die in jeder Phase einer Operation auftreten können. Wählen Sie mindestens drei oder vier der wahrscheinlichsten Notsituationen in jeder Phase, daneben auch das Worst-Case-Szenario. Das bereitet das Team auf die Umsetzung vor und erhöht die Aussichten auf einen Missionserfolg.

Wichtig ist jedoch, dass Führungskräfte diesen Zwiespalt des Planens ins Gleichgewicht bringen, indem sie nicht zu weit in die andere Richtung

abdriften – also die Zwischenfälle nicht ausreichend einplanen. Wenn Vorgesetzte wahrscheinliche Gefahren oder Probleme nicht berücksichtigen, kann dies das Team vor größere Probleme stellen und die Mission zum Scheitern bringen. Auf jeder Ebene des Teams müssen die Führungskräfte gegen Selbstzufriedenheit und Vermessenheit angehen. Nichts weckt die Arroganz so sehr wie der Erfolg – eine Reihe von Siegen auf dem Gefechtsfeld oder bei geschäftlichen Initiativen. Kampfführer dürfen niemals vergessen, wie viel auf dem Spiel steht: das Leben ihrer Leute. Auch Unternehmensführer dürfen niemals kaltschnäuzig den Lebensunterhalt und die Karriere ihrer Mitarbeiter und Partner oder das investierte Kapital aufs Spiel setzen. Jedes Risiko erfordert eine sorgsame Abwägung, Einschätzung und die Balance zwischen Risiko und Nutzen – dem Nutzen eines erfolgreichen Ergebnisses für das Team und die strategische Mission. Gründliche, fokussierte Planung ist der Schlüssel zum Umgang mit solchen Risiken und zum Sieg. Es ist schwer, das Gleichgewicht zwischen diesen beiden Extremen zu wahren. Doch jeder Vorgesetzte sollte unbedingt begreifen, dass für den Erfolg geplant, aber nicht übermäßig geplant werden muss.

Geschäftliche Umsetzung

»Ich glaube nicht, dass wir die Eventualitäten vollständig berücksichtigt haben«, sagte der Chief Operating Officer (COO). »Ich habe meine Bedenken geäußert. Aber man scheint sie nicht ernst zu nehmen.«

Jocko und ich saßen im Büro des COO. Wir sollten demnächst ein Führungsentwicklungs- und Orientierungsseminar für das Spitzenführungsteam und das mittlere Management des Unternehmens leiten. Die Firma hatte in den vorangegangenen Jahren eine Reihe von Erfolgen eingefahren, die sich größtenteils einem klugen und aggressiven Leitungsteam verdankten, das voller Ehrgeiz danach strebte, das Unternehmen als Major Player zu etablieren und es mit den vorherrschenden Wettbewerbern in der Branche aufzunehmen. Die Unternehmenserfolge hatten zu einer zusätzlichen, vor Kurzem erfolgten Kapitalerhöhung geführt. Infolgedessen verfügte die Firma jetzt über die Ressourcen, um in eine Expansion zu investieren.

Sieg um Sieg hatten das Selbstbewusstsein der Unternehmensführung und ihrer Abteilungsleiter gestärkt – und keiner war selbstbewusster als der CEO.

Er war entschlossen, die Firma zu weiterem Wachstum zu führen, und an großartigen Ideen mangelte es ihm nicht. Der COO drängte auf mehr Vorsicht und eine sorgfältige Evaluation der damit verbundenen Risiken.

»Welche Risiken bereiten Ihnen am meisten Kopfzerbrechen?«, erkundigte sich Jocko.

»Wir versuchen, in mehrere Richtungen gleichzeitig zu wachsen«, erläuterte der COO. »Eine einzelne Tochterfirma zu gründen ist teuer und birgt Risiken. Wir gründen gerade zwei Tochterfirmen gleichzeitig. Wir stocken außerdem die Konzernzentrale auf, stellen Dutzende neuer Beschäftigter in der Verwaltung ein und sind dabei, drei weitere Etagen im Gebäude der Hauptniederlassung anzumieten. Das sind über hundert weitere Büros und auf lange Sicht eine erhebliche Ausgabe. Diese Pläne scheinen im Augenblick sinnvoll zu sein, aber wenn der Markt einen Abschwung erlebt oder wir ein signifikantes Problem bei der Herstellung haben, stünden alle diese Pläne auf der Kippe.«

»Tja, das sind realistische Möglichkeiten«, sagte ich. »Hört sich so an, als bräuchte Ihr Team einen detaillierten Notfallplan.«

»Wissen Sie was?«, sagte der COO. »Ich akzeptiere durchaus, dass wir ein paar Risiken eingehen müssen, wenn wir expandieren wollen. Aber wir müssen uns Gedanken darüber machen, wie wir mit diesen Risiken umgehen. Ich mache mir Sorgen, dass wir uns übernehmen.«

»Was glauben Sie, warum der CEO diese Initiativen gleichzeitig verfolgt?«, fragte ich.

Wir hatten schon mit etlichen Unternehmen zusammengearbeitet, die auf raschem Expansionskurs waren. Einige hatten aggressiv neue Initiativen in Gang gesetzt, die hervorragende Ergebnisse erzielt hatten. Andere waren zu viele Risiken gleichzeitig eingegangen, wodurch bei geringen Erträgen riesige Mengen an Kapital verbraucht worden waren, und sie hatten zurückstecken und eine behutsamere Wachstumsstrategie wählen müssen.

»Mir ist schon klar, dass in jedem dieser Projekte große Chancen stecken«, antwortete der COO. »Ich erkenne durchaus, dass wir wachsen und unseren Marktanteil vergrößern müssen. Aber die Notfallplanung, von der Sie sprechen, haben wir tatsächlich nicht gemacht – und das ist genau das Problem. Sehen Sie mal: Wenn es einen Konjunkturrückgang gibt oder wenn wir einen großen Produktrückruf haben und eins dieser Tochterunternehmen scheitert, wären die Verluste zwar erheblich, aber noch nicht katastrophal. Aber wenn beide Tochterunternehmen gleichzeitig scheitern, wäre das ein

gewaltiger Schlag für den Unternehmensgewinn. Es könnte die ganze Sache platzen lassen.«

Bei einer sorgfältigen Notfallplanung hätten der CEO und die Konzernführung Schritte unternommen, um solche Möglichkeiten auszuschließen. Es wäre sehr viel sicherer gewesen, ihre Bemühungen zunächst auf nur ein Tochterunternehmen zu konzentrieren und das nächste erst dann in Gang zu setzen, wenn das erste gefestigt war.

»Was ist mit dem zusätzlichen Verwaltungsaufwand?«, wollte ich wissen. »Haben Sie das Gefühl, dass der notwendig ist?«

»Ich verstehe schon, dass zusätzliche Unterstützung in der Verwaltung nötig ist. Wir hatten eine Menge diesbezüglicher Anfragen von unseren Abteilungsleitern. Ich verstehe das. Aber ein mehrjähriger Mietvertrag für teure Räumlichkeiten, die groß genug für hundert zusätzliche Büros sind, ist meiner Meinung nach übertrieben. Warum können wir nicht einfach auf *eine* weitere Etage expandieren statt auf drei? Wer weiß denn schon, wie die Wirtschaftslage in einem oder zwei Jahren aussieht? Dieses Unternehmen hat bisher nur gute Zeiten gesehen. Wir sind noch nicht lange genug dabei, um Krisenzeiten erlebt zu haben. Was ist, wenn es zu einem wirtschaftlichen Abschwung kommt und wir mit starken Einbußen konfrontiert sind? Das Unternehmen muss die zusätzlichen Gehälter weiter zahlen, und selbst wenn wir Entlassungen vornehmen, stecken wir immer noch in diesem langfristigen Mietvertrag für leere Büros fest und verbrennen eine Menge Kapital, das wir vielleicht gar nicht haben.«

Seine Bedenken klangen vernünftig. Es war klar, dass er nicht total risikoscheu war, aber er wusste, dass möglicherweise nicht alles so lief wie geplant, und er drängte auf Vorsicht im Hinblick auf das Maß an Risiko, welches das Unternehmen einging, und hinsichtlich des Fehlens von Maßnahmen, um es in den Griff zu kriegen. Genau das war der Grund, warum die Notfallplanung so entscheidend für den Missionserfolg ist.

»Als wir im Kampfeinsatz waren«, erzählte ich dem COO, »war es ganz wichtig, die Risiken sorgsam abzuwägen und Notfallpläne für diejenigen Dinge zu entwickeln, die möglicherweise schiefgehen konnten. Sobald wir diese Risiken analysiert hatten, erkannten wir, dass es eine Menge gab, was wir tun konnten, um sie zu verringern. Dank der Notfallplanung konnten wir die nötigen Schritte unternehmen, um uns auf die Ungewissheiten vorzubereiten, die bei einem Kampfeinsatz vorkommen. Und das ist für Sie oder Ihr Team hier nichts anderes. Wenn wir in Ramadi in vom Feind

kontrollierte Gegenden gingen, wo die Gefahr extrem groß war, ergriffen wir Maßnahmen, um das Risiko eines Angriffs zu verringern. Die verminten Straßen waren die größte Gefahr, deshalb sind wir in den schlimmsten Gegenden nicht gefahren. Wir sind zu Fuß gelaufen. Wir haben Positionen für die Scharfschützenüberwachung in Gebäuden eingerichtet, wo die Wahrscheinlichkeit eines gegnerischen Angriffs erheblich war, und haben verschiedene Stellungen eingerichtet, die sich gegenseitig unterstützen konnten. Das Planen solcher Eventualitäten hat uns dabei geholfen, mit dem Risiko umzugehen – selbst mit extremen Risiken in diesem Umfeld.«

Jocko fügte hinzu: »Sie glauben vielleicht, in den SEAL-Teams sind wir alle Große Starke Froschmänner, die ohne Rücksicht auf Verluste ins Geschützfeuer rennen. Und in vielen Situationen haben wir genau das auch getan. Wir müssen unter Beschuss Mut zeigen und bereit sein, unser Leben aufs Spiel zu setzen. Aber wir dürfen nicht blöd sein. Wir dürfen keine sinnlosen Risiken eingehen, die uns davon abhalten, unsere strategische Mission zu erfüllen und unsere Leute in Gefahr bringen. Als Führungskräfte müssen wir die kontrollierbaren Risiken klug vermeiden. Eine sorgfältige Risikoabwägung ermöglicht es uns, Notfallpläne zu entwickeln, damit wir die Mission auf die effektivste Weise erfüllen können und unsere Leute dem geringstmöglichen Risiko aussetzen.«

Dann erklärte Jocko dem COO, dass die SEAL-Führungskräfte in der Ausbildung auf die Probe gestellt werden, um sie Bescheidenheit zu lehren und damit hoffentlich zu verhindern, dass sie solche Lektionen erst im Kampf lernen, wo tatsächlich Menschenleben auf dem Spiel stehen.

»Wir hatten ein sogenanntes Kill House, um die Fortbewegung durch Flure, das Eindringen durch Türen und das Durchsuchen von Räumen zu üben. Solche Übungen haben wir oft mit simuliertem Geschützfeuer wie Paintball-Munition oder Simunition durchgeführt und mit Rollenspielern – SEAL-Ausbilder oder Freiwillige, die als die Bösewichter der Gegenseite fungierten.

Jocko beschrieb, dass diese Szenarios oft eigens dafür entwickelt waren, die SEAL-Einheit in eine Notsituation zu locken, sodass der Vorgesetzte Abstand gewinnen und das Risiko analysieren muss.

»In einem dieser Szenarios hatten unsere SEAL-Ausbilder eine verschanzte ›feindliche‹ Maschinengewehrposition so platziert, dass sie einen langen Flur abdeckte. Die Rollenspieler, die die Bösen darstellten, konnten den SEAL-Zug aus einer geschützten Position angreifen, wo der SEAL-Stoßtrupp, der

das Gebäude durchsuchen sollte, sie nicht leicht erwischen konnte. Der SEAL-Anführer schickte zwei Schützen den Flur voraus auf das gegnerische Feuer zu. Die beiden SEALs gerieten in einen verheerenden Beschuss, Dutzende Paintball-Geschosse prasselten mit hoher Geschwindigkeit auf sie ein. Die Ausbilder stellten sie kalt – das heißt, man wies sie an, sich auf den Boden zu legen und so zu tun, als wären sie tot. Der SEAL-Anführer schickte dann meistens zwei weitere seiner Schützen voraus. Das Ergebnis des Angriffs auf eine gefestigte Position war unweigerlich dasselbe: zwei weitere ›tote‹ SEALs. Daraufhin schickte der Anführer dann zwei weitere Männer, bis der Flur mit Toten übersät war – zum Glück nur simulierten Toten.«

»An dieser Stelle griffen wir dann ein«, ergänzte ich, »und fragten den SEAL-Anführer: ›Halten Sie das für eine gute Idee, noch mehr Ihrer Leute in den Tod zu schicken?‹ Wenn er das verneinte, erklärte ich ihm, die anderen ins gegnerische Schussfeld zu schicken sei mutig, aber dämlich. Es führe lediglich zur Vernichtung seiner gesamten Truppe. Und schlimmer noch, sie kamen der Erfüllung ihrer Mission, nämlich die Gefahr zu beseitigen und das Haus zu durchsuchen, keinen Schritt näher. Ich wies ihn an, eine Notfallplanung durchzuführen – eine andere Möglichkeit zu suchen, um das Problem anzugehen: ›Können Sie zwei Ihrer SEAL-Schützen aus dem Haus herausschicken und aus einer anderen Richtung angreifen lassen? Gibt es einen weiteren Eingang, ein Fenster oder eine Tür, von wo aus Sie den Feind von hinten angreifen können?‹, fragte ich ihn.«

»Wir konnten regelrecht zusehen, wie dem SEAL-Anführer ein Licht aufging, als er erkannte, dass er das nicht nur tun konnte, sondern auch unbedingt tun musste, wenn er als Vorgesetzter Erfolg haben wollte«, sagte Jocko. »Es ist die Pflicht einer Führungskraft, kontrollierbare Risiken zu vermeiden.«

»Mit denselben Problemen hatte ich in denselben schwierigen Ausbildungssituationen zu tun«, fuhr ich fort. »In so einem Augenblick war es schwer zu erkennen, was getan werden musste. Aber als ich das erkannte, wurde mir klar, dass wir viel bessere Leistungen erbringen konnten, wenn wir uns die Zeit nahmen, sorgfältige Notfallpläne zu entwickeln. Wenn ich darüber nachdachte, wie wir auf einen wahrscheinlichen Zwischenfall reagieren sollten, noch ehe wir die Operation überhaupt begannen, konnte ich diese Entscheidung im Ernstfall viel leichter treffen. Sogar noch besser: Wenn ich dem Team erklärte, was es in einem solchen Fall machen sollte, waren sie zur Umsetzung bereit und konnten dies auch ohne unmittelbare

Anweisung tun.«

»Aber was das Beste ist«, fügte Jocko hinzu, »wenn die SEAL-Führungskräfte einen möglichen Zwischenfall einkalkulierten – zum Beispiel eine verschanzte Maschinengewehrposition im Haus – und sorgfältig den Umgang mit dieser Situation planten, fanden sie Alternativen, um die Mission zu erfüllen, und verringerten gleichzeitig das Risiko für den SEAL-Stoßtrupp. Das heißt, sie betraten das Gebäude vielleicht aus einer Richtung, mit der die feindlichen Rollenspieler nicht gerechnet hatten, und überraschten sie dadurch. Wenn das passierte, dezimierte der SEAL-Zug die gegnerischen Kämpfer, erfüllte die Mission und verlor nicht einen einzigen Mann.«

»Genau da müssen Sie hinkommen«, sagte ich. »Jedes geschäftliche Wagnis birgt von Natur aus ein gewisses Risiko. Gründliche Vorausplanung, Einsicht und ein Notfallplan für mögliche Zwischenfälle können dabei helfen, dieses Risiko zu vermindern. Man kann natürlich nicht alles einplanen – und man sollte sich davon auch nicht verrückt machen lassen –, aber trotzdem braucht man eine solide Planung, um die kontrollierbaren Risiken zu vermeiden. Entscheidend ist das Gleichgewicht zwischen Planung und übertriebener Planung – und es hört sich so an, als müssten Sie zurzeit eher mehr planen, damit Sie darauf vorbereitet sind, auf einige dieser möglichen Zwischenfälle angemessen reagieren zu können.«

Damit ermunterten Jocko und ich den COO, für die Unternehmensleitung einen ausführlichen Plan zu erstellen, der eine klare Einschätzung der Risiken und eine Notfallplanung enthielt, um ebendiese zu vermeiden. Der COO machte sich ans Werk und entwickelte eine aggressive Planung, um die Ziele des CEO zu erreichen, aber erweitert um eine ausführliche Notfallplanung, um die Wahrscheinlichkeit eines langfristigen Missionserfolgs zu vergrößern.

KAPITEL 11

Bescheiden, nicht passiv

Leif Babin

Route Michigan, Süd-Ramadi, Irak: 2006

Jeder im Konvoi war nervös, als unsere Humvees auf der Hauptstraße durch die Innenstadt von Ramadi rollten, die von den US-Streitkräften als »Route Michigan« bezeichnet wurde. Es war helllichter Tag und so verrückt es auch scheinen mochte, trotz der Häufigkeit brutaler Anschläge befanden sich ein paar Einheimische auf den Gehwegen, und auf der Straße herrschte ziviler Verkehr.

In jedem Schlagloch, jedem Abfallhaufen, der auf der Straße lag, konnte sich eine Sprengmine verbergen, die Feuer, Splitter und Tod brachte. Die zahlreichen Bombenkrater und verkohlten Überreste von Fahrzeugen am Straßenrand zeugten davon als düstere Mahnmale. Auch Hinterhalte waren eine große Gefahr. Aufständische mit RPG-7-Raketen und Maschinengewehren konnten sich in den angrenzenden Gebäuden versteckt halten und jeden Moment angreifen.

Unsere Turmschützen an ihren schweren Maschinengewehren hielten unablässig nach Gefahren Ausschau. Brust und Kopf ragten oberhalb der Panzerplatten über das Dach der Humvees hinaus. Jeder Geschützturm war auf drei Seiten durch schusssichere Platten geschützt, die Schützen aber trotzdem angreifbar. Auch wir im Inneren des Fahrzeugs hatten ein wachsames Auge auf potenzielle Gefahren, soweit uns das durch das dicke, staubbedeckte Glas der gepanzerten Windschutzscheiben und Seitenfenster möglich war. Doch der beste Schutz für die Turmschützen – die beste Verteidigung unseres Konvois – war unsere Haltung: ultraaggressiv, mit wachsamen Gewehrschützen, deren Waffen in alle Richtungen wiesen, bereit und entschlossen, beim ersten Anzeichen einer Bedrohung ein Höllenfeuer zu entfesseln. Unser Ziel war es, potenzielle Angreifer zögern zu lassen, zweimal darüber nachdenken zu lassen, ob sie die Konsequenzen wirklich

tragen wollten, und lieber auf ein leichteres Ziel zu warten. Die *Mudsch*[2] sprachen gern darüber, als Märtyrer zu sterben, aber sie wollten das nie zu unseren Bedingungen. Die Möglichkeit, abgeschlachtet zu werden, ohne uns irgendwelchen echten Schaden zugefügt zu haben, bedeutete eine beachtliche Abschreckung.

Bis jetzt hatte sich unsere aggressive Haltung – in Verbindung mit etwas Glück – bei dieser Patrouille als erfolgreich erwiesen, ohne erkennbare Gefahren. Unser Konvoi rollte weiter durch das Zentrum des städtischen Ramadi, vorbei an den Stützpunkten der Marines im Ramadi Government Center und einem weiteren namens »OP VA«[3], die kleine Bastionen der Hoffnung und Sicherheit in einem unermesslichen Meer der Gewalt und Brutalität bildeten. Die tapferen Marines, die diese Stützpunkte besetzt hielten, von Kilo Company und Lima Company des 3. Bataillon, 8. Marineinfanterieregiment, mussten sich häufig bösartigen, gut koordinierten Angriffe von großen Gruppen aufständischer Kämpfer erwehren. Auf ihren stark gesicherten Wachtposten, verborgen unter Tarnnetzen, um sie vor feindlichen Scharfschützen zu schützen, hielten junge Marines in ständiger Wachsamkeit und mit jederzeit bereiten Waffen die Stellung. Wir liebten und bewunderten diese Jungs.

Dieselbe Bewunderung und brüderliche Verbundenheit empfanden wir für die Soldaten von Team Bulldog – Bravo Company, Task Force 1/37 –, mit denen zusammen wir zahlreiche Kampfeinsätze durchführten. Unser Konvoi war gerade von ihrem Stützpunkt aus aufgebrochen, Combat Outpost Falcon, wo »Main Gun« Mike Bajema und seine Soldaten lebten und arbeiteten und bis tief in die unsicheren Gegenden von Süd-Ramadi hinein die Aufständischen bekämpften. Die SEALs der Task Unit Bruiser und die irakischen Soldaten, die uns begleiteten, hatten die vergangenen 24 Stunden mit einem Scharfschützenüberwachungseinsatz und einer Reihe von Präsenzpatrouillen in diesem gefährlichen Teil Ramadis zugebracht. Es hatte ein paar heftige »Big Mix-It-Ups« gegeben – so nannte Charlie Platoon die großen Feuergefechte. In der brutalen irakischen Sommerhitze hatten wir eine Reihe weiterer gewaltsamer Kampfeinsätze hinter uns gebracht. Es war immer ein großer Tag, wenn wir einige Gegner hochnahmen und ihre Angriffe und Bewegungsfreiheit stoppten – und wenn sie keinen von uns erwischten. Obwohl wir unsere taktischen Ziele in Süd-Ramadi umgesetzt hatten und COP Falcon verlassen hatten, war der Kampfeinsatz erst vorüber, wenn wir es wieder zurück zum Stützpunkt geschafft hatten. Da

Sprengstoffanschläge gegen Fahrzeuge für die überwiegende Mehrheit an amerikanischen Opfern im Irak verantwortlich waren, waren der Aufbruch aus dem Stützpunkt und die Heimkehr im Konvoi statistisch gesehen der gefährlichste Teil des Einsatzes.

Während unsere Humvees den Weg mit hoher Geschwindigkeit fortsetzten, fuhren zivile Fahrzeuge, die diese Straße ebenfalls benutzten, zur Seite, um uns genügend Platz zu lassen. Die meisten davon beförderten Zivilisten, doch jedes dieser Fahrzeuge konnte auch eine Autobombe enthalten, die jederzeit mit einem gewaltigen tödlichen Knall explodieren konnte. Unsere Fahrer fuhren im größtmöglichen Abstand an den Zivilfahrzeugen vorbei. Wir überquerten die Brücke über den Habbaniyya-Kanal, der die Innenstadt Ramadis von ihrem westlichen Bezirk Tamim trennte. Wir waren fast zu Hause.

Alle waren müde, geschafft und erschöpft. Die unbarmherzige irakische Sommerhitze hatte ihren Tribut gefordert und nach fortgesetztem Schwitzen in unserer schweren Montur während der letzten über 24 Stunden waren unsere Gesichter vor Dehydrierung ganz schrumpelig. Wir sehnten uns nach der Bequemlichkeit, die uns bei der Ankunft in unserem Stützpunkt erwartete: Klimaanlagen, Duschen, warmes Essen und die vorübergehende Entlastung von der Sorge über unmittelbare Verwundungen und Todesfälle.

Bald näherten wir uns der Abzweigung von der Route Michigan in Richtung Ogden Gate, der rückwärtigen Einfahrt zum amerikanischen Hauptstützpunkt in dieser Gegend, Camp Ramadi.

»Rechts abbiegen, rechts abbiegen«, war die Anweisung des führenden Navigators über das Funkgerät zu vernehmen. Die Fahrzeuge verlangsamten auf der 300 Meter langen Zufahrt zum Tor. Es war nur klug, sich dem Ogden Gate vorsichtig zu nähern. Die Soldaten an den Maschinengewehren, die uns Feuerschutz gaben, waren nicht zu sehen, sie verbargen sich hinter Tarnnetzen, die über die massiv befestigten Sicherheitstürme gespannt waren. Diese Soldaten waren das Ziel häufiger Angriffe aufständischer Truppen und wurden regelmäßig von Scharfschützen und mit Maschinengewehren und Granatwerfern beschossen. Jenseits der asphaltierten Route Michigan war die Zufahrtsstraße zum Tor pulverisiert von der ständigen Benutzung durch schwere amerikanische Panzer und Panzerfahrzeuge. Der feine Sand bildete dicke Staubwolken, die auch ins Fahrzeuginnere gerieten. Dieser »Mondstaub« erschwerte die Atmung und verschleierte die Sicht, sowohl in den Fahrzeugen als auch draußen. Er hinderte uns daran, das nächste

Fahrzeug im Konvoi zu erkennen, das nur ein paar Meter vorausfuhr, ebenso wie die nachfolgenden Fahrzeuge.

Vor dem großen M88-Bergepanzer, der als »Zugangstor« diente, kam unser Konvoi zum Stehen. Wenn ein M1A2-Abrams-Main-Kampfpanzer mit 68 Tonnen oder ein Bradley-Kampffahrzeug mit 27 Tonnen Gewicht liegenblieb, brauchte man ein massives Fahrzeug, um sie abzuschleppen. Für genau diesen Zweck war der M88 gedacht. Aber hier, am Ogden Gate, wurde er verwendet, um den Weg für alle potenziellen Angriffe durch die verheerendste Waffe des Feindes zu versperren, das sogenannte VBIED (Vehicle-borne Improvised Explosive Device) – was Zivilisten als »Autobombe« bezeichnen. Wir meldeten uns bei den Soldaten am Haupteingang an, gaben ihnen unser Sendezeichen und nannten die Anzahl unserer Leute. Nachdem wir durchsucht worden waren, sprang ein Soldat in den großen M88, ließ den Motor an und rangierte den Koloss mit klappernden Panzerketten beiseite, sodass unser Konvoi in den Stützpunkt einfahren konnte, der hier unser Zuhause war.

Im Stützpunkt angekommen, konnten die Turmschützen und alle Fahrzeuginsassen sich entspannen. Jeder Augenblick außerhalb des Zauns, von der Sekunde an, in der wir das Tor passierten, war gespannte Aufmerksamkeit. Aber drinnen war es eine rein dienstliche Fahrt quer durch das Stützpunktgelände zu jenem Bereich von Camp Ramadi, in dem wir lebten und arbeiteten: Sharkbase.[4] Wenn der Druck des Kampfes vorübergehend von uns genommen war, gab es über Funk immer ein lockeres Geplänkel mit reichlich Geflachse. Unsere Strecke über den Stützpunkt führte uns am Fahrzeugfriedhof vorbei, wo die kaputten und ausgebrannten Wracks amerikanischer und irakischer Panzerfahrzeuge nach Bombenanschlägen abgestellt wurden. Es war ein Mahnmal der Gefahren unmittelbar außerhalb des Zauns und erinnerte uns daran, wie glücklich und gesegnet wir waren, einen weiteren Einsatz überlebt zu haben, einen weiteren Konvoi durch diese heimtückische Stadt.

Der Weg führte uns durch Camp Ramadi und ein Nebentor bis Sharkbase. Wir brachten die Fahrzeuge auf der Straße vor zwei Holzgebäuden mit Blechdächern zum Stehen, unserer Kantine und dem Planungsraum von Charlie Platoon.

»Alles anhalten, alles anhalten«, kam es über das Funkgerät.

Mission erfüllt. Ich öffnete die schwere Panzertür des Humvee und stieg aus. Nachdem ich mich vergewissert hatte, dass meine Waffen gesichert

waren, legte ich sie zusammen mit meinem Helm auf den Tisch in unserem Zugbereich und machte mich auf den Weg zu Jocko.

Sein Büro befand sich im Hauptgebäude, ein großes, säulenverziertes Bauwerk, das vor der amerikanischen Invasion die schmucke Residenz von Anhängern des Saddam-Hussein-Regimes gewesen war. Jetzt diente es uns als Tactical Operations Center. Ich durchquerte die Küche und betrat das TOC, wo ich die Wachhabenden der Task Unit Bruiser begrüßte – die IT-Techniker und Einsatzfachkräfte, mit denen wir kommunizierten, wenn wir in Schwierigkeiten steckten. Diese Leute waren keine SEALs, aber wichtige Mitglieder unseres Teams. Ich ging in Jockos Büro und begrüßte ihn.

»Gott ist ein Froschmann«, sagte ich, ein Spruch, den ich nach unserer Rückkehr häufig hören ließ. »Diesmal war es ein paar Mal haarscharf, aber wir sind alle unversehrt zurück.«

Ich informierte Jocko, dass alle Personen und Ausrüstungsgegenstände sicher wieder im Stützpunkt waren.

»Gut so«, lächelte Jocko. »Willkommen zurück.«

Je länger wir in Ramadi im Einsatz waren, desto mehr erkannte ich, dass trotz der sorgfältigsten Planung und der größten Bemühung, Risiken zu vermeiden, die Wahrscheinlichkeit schlimmer Verwundungen und Todesfälle bei all unseren Einsätzen sehr real und allgegenwärtig war. Nur durch göttliche Vorsehung hatten wir nicht bei jedem Einsatz Verluste zu beklagen. Da der Allmächtige so oft auf uns aufpasste und uns so viele brenzlige Situationen hatte überstehen lassen, waren wir überzeugt, dass Gott ein SEAL sein musste – oder, in Anspielung auf unsere Vorväter in den Underwater Demolition Teams, ein Froschmann.

Der Kampf ist ein strenger Lehrer, und das Gefechtsfeld in Ramadi war brutal. Immer wieder wurden wir durch die Gefahren und die enormen Herausforderungen des kontinuierlichen Häuserkampfs in unsere Schranken gewiesen. Ich war der Zugführer von Charlie Platoon und häufig der Kommandant vor Ort – die ranghöchste Führungskraft – bei den Kampfeinsätzen. Erzielten wir einen großen Erfolg und ich wurde ein bisschen selbstgerecht, erhielt ich rasch wieder einen Dämpfer, wenn der Gegner eine innovative Taktik verwendete, die wir nicht vorausgesehen hatten, oder uns mit irgendetwas unvorbereitet erwischte. Am meisten jedoch wurde ich immer wieder auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt durch all das, von dem ich erkannte, dass ich es hätte besser machen können und müssen: dass ich mich besser mit den anderen amerikanischen Truppen hätte

abstimmen müssen, die wir unterstützten; dass ich meine Befehlsabsicht hätte einfacher, klarer und präziser ausdrücken sollen oder dass ich die mir unterstellten Führungskräfte stärker hätte mit einbinden sollen. In diesem Kampfgebiet hieß die Devise: »Auf dem Boden bleiben oder zu Boden geschickt werden.«

Jocko saß an seinem Schreibtisch vor einem Computerbildschirm. Er war intensiv mit einem anderen Kampf beschäftigt. Er und die Belegschaft der Task Unit bearbeiteten Unmengen Anfragen von den oberen Verwaltungsstellen, beantworteten ihre ständigen Fragen und erledigten bergeweise Papierkram. Man muss Jocko zugutehalten, dass er uns nach Kräften davon abschirmte, was mir und dem Rest von Charlie Platoon die Möglichkeit gab, uns auf unsere Einsätze zu konzentrieren.

»Die Task Group drängt auf ein E6, um einen Spezialeinsatz abzusegnen«, informierte Jocko mich.

Das begeisterte mich nicht gerade. Die Task Group, unsere unmittelbar vorgesetzte Kommandostelle, die ungefähr 30 Kilometer entfernt in der Stadt Falludscha angesiedelt war, wollte, dass wir ihnen einen erfahrenen SEAL zur Verfügung stellten, einen Unteroffizier, der mindestens den Rang eines First Class Petty Officer haben sollte.

»Um was für eine Aufgabe geht es denn?«, wollte ich wissen.

Jocko erklärte, es sei eine sensible Angelegenheit, streng vertraulich, aber mit erheblicher Wirkung und Sichtbarkeit für diejenigen mehrere Stufen höher in der Befehlskette.

»Kommt von der CJSOTF«, sagte er.

Die CJSOTF war die Combined Joint Special Operations Task Force[5], der Vorgesetzte unseres Vorgesetzten, verantwortlich für alle Spezialeinsatzkräfte im Irak. Ich verstand, dass es Druck von oben auf unsere Task Group gab, jemanden für diesen Posten abzustellen. Ich verstand, dass es wichtig war, aber ich machte mir immer noch Sorgen, weil es ein Versuch der vorgesetzten Kommandostelle zu sein schien, wertvolles Personal aus meinem Zug abzuziehen. Mein Beschützerinstinkt meldete sich.

Für jeden Vorgesetzten ist es schwierig, von einer Situation Abstand zu nehmen und über die unmittelbare Mission des eigenen Teams hinauszuschauen. Es ist ein natürlicher Reflex, Ressourcen oder wichtige Mitarbeiter nicht teilen zu wollen, denn das erschwert die eigene Aufgabe, selbst wenn es letztlich dem größeren Team und der strategischen Mission zugutekommt. Aber ein wichtiger Bestandteil des Führens ist es, bescheiden

genug zu sein, um über die eigenen Bedürfnisse hinauszublicken. Von Jocko hatte ich gelernt, dass Bescheidenheit die wichtigste Eigenschaft einer Führungskraft ist. In der Task Unit Bruiser war kein Platz für Arroganz oder aufgeblasene Egos. Die Bedeutung der Bescheidenheit, von der Jocko gesprochen hatte, hatte sich immer und immer wieder bestätigt, seit wir in Ramadi angekommen waren.

Ich hatte gelernt, dass die Welt sich nicht nur um mich und mein unmittelbares Team – Charlie Platoon – drehte. Wir waren nur ein kleiner Teil viel größerer Einsätze, die in großem Maßstab in Ramadi und den angrenzenden Bereichen der Provinz Anbar stattfanden. Wir hatten die Ehre, die Tausende von Soldaten der Ready First Brigade bei ihren Anstrengungen in Ramadi unterstützen zu dürfen.

Bescheidenheit hieß auch, dass wir nicht alles wussten. Wir hatten nicht auf alles eine Antwort. Es hieß, dass wir von anderen Einheiten lernen mussten, die schon länger in Ramadi waren, und mit ihnen zusammenarbeiten mussten, um die Befehlskette und die Mission zu unterstützen. Es ging nicht darum, wie viele Einsätze wir durchführten oder wie viele Bösewichte wir schnappten. Der tatsächliche Messwert des Erfolgs dieser groß angelegten Einsätze gegen die Aufständischen, an denen wir uns beteiligten, bestand in der langfristigen Stabilisierung und Sicherung der Stadt. Wir brauchten die Bescheidenheit, um zu erkennen, dass unsere höheren Kommandostellen, die Task Group und diejenigen, die in der Befehlskette über uns stehen, über strategische Informationen verfügten, die wir vermutlich nicht hatten.

Bescheiden zu sein hieß, zu begreifen, wie wichtig die strategischen Anweisungen unseres Vorgesetzten waren. Es hieß, alles uns Mögliche zu tun, um die konventionellen Streitkräfte zu unterstützen, mit denen wir zusammenarbeiteten, die irakischen Soldaten, die wir ausbildeten und berieten, und natürlich unsere Befehlskette. Bescheiden zu sein hieß, dass wir gehorchten und die Aufgabe nach unserem besten Wissen und Gewissen wie angewiesen erledigten.

Aber gleichzeitig liegt in der Bescheidenheit auch ein Zwiespalt: Bescheiden zu sein hieß nicht, passiv zu sein. Es hieß nicht, keinerlei Widerstand zu leisten, wenn es darauf ankam. Ich hatte zwar nicht den Einblick in oder das vollständige Verständnis von dem strategischen Bild, das unser Vorgesetzter und seine Mitarbeiter in der Task Group besaßen, doch auch ihnen mangelte das Verständnis dafür, wie sich strategische Anweisungen oder Erfordernisse auf unsere taktischen Einsätze an der Front

auswirkten. Und es war meine Aufgabe, ihnen diese Informationen zu liefern. Bescheidenheit muss in einem ausgewogenen Verhältnis zum Vertreten des eigenen Standpunktes stehen.

Ein gutes Beispiel dafür hatte ich erlebt, als wir die Anweisung erhalten hatten, mit irakischen Soldaten zusammenzuarbeiten. Wie Jocko in Kapitel 3 von *Extreme Ownership*, »Glaube«, ausführlich beschreibt, hatte die CJSOTF uns und jede andere amerikanische Spezialeinheit bei der Ankunft der Task Unit Bruiser in Ramadi angewiesen, Missionen »an, mit und durch irakische Sicherheitskräfte« durchzuführen. Das bedeutete, an der Seite von schlecht ausgebildeten, schlecht ausgerüsteten und oft nicht vertrauenswürdigen irakischen Soldaten zu arbeiten. Nach viel anfänglichem Widerstand dachten wir über die Gründe für diese Anweisung nach. Nachdem wir sie vollständig begriffen und das *Warum* an die Züge weitervermittelt hatten, akzeptierte die Task Unit Bruiser diese Mission und nahm sie an, trotz der damit verbundenen Schwierigkeiten und Gefahren.

Aber viele andere US-Spezialeinheiten, darunter auch SEAL-Einheiten, taten das nicht. Statt die Einstellung »an, mit und durch« irakische Truppen zu begrüßen, legten sie die Richtlinie, den Einsätzen »ein irakisches Gesicht zu geben«, ziemlich wörtlich aus. In einigen Fällen bedeutete das nur ein einziges irakisches Gesicht: Viele amerikanische Einheiten hatten nur einen oder zwei irakische Soldaten bei Kampfeinsätzen dabei, in denen der Stoßtrupp aus 20 oder 30 Amerikanern bestand. Die Iraker blieben im Hintergrund und trugen nur wenig zu den Missionen bei.

Um dieser Mentalität entgegenzuwirken und dem tieferen Sinn der Anweisung Geltung zu verschaffen, führte die CJSOTF zusätzlich ein bestimmtes Verhältnis zwischen amerikanischen Spezialeinsatzkräften und irakischen Soldaten (oder Polizisten) ein, das bei jedem Einsatz gewahrt sein musste. Auf jede amerikanische Spezialeinsatzkraft mussten sieben irakische Soldaten entfallen.

Das schien in vielen Teilen des Iraks recht vernünftig zu sein, wo es reichlich irakische Soldaten gab und die Gefahrenstufe niedriger war. In Ramadi jedoch waren die irakischen Armeeeinheiten, mit denen die Task Unit Bruiser zusammenarbeitete, unterbesetzt und überfordert. Es gab einfach nicht genügend irakische Soldaten. Die begrenzte Zahl der für eine Operation zur Verfügung stehenden irakischen Soldaten bedeutete, dass an den meisten Einsätzen nur insgesamt zwei oder drei SEALs hätten teilnehmen dürfen, um die Vorschrift zu erfüllen. In den weniger gefährlichen Teilen des Iraks

konnte ein Kampfeinsatz mit nur drei oder vier amerikanischen Spezialkräften und weiteren zwölf oder sechzehn irakischen Soldaten durchgeführt werden, ohne das Leben der gesamten Truppe zu riskieren. Aber das hier war Ramadi, eine gewaltgeprägte Hochburg der Terroristen und das Epizentrum des tödlichen Aufstands im Irak. Wir konnten uns diesen Luxus nicht leisten.

Gegen einen kampferfahrenen, schwer bewaffneten und entschlossenen Gegner konnten die irakischen Truppen bei einem Feuergefecht nicht viel ausrichten. Wenn uns eine feindliche Streitkraft aus 20 oder 30 Aufständischen angriff, würde ein Trupp, der hauptsächlich aus irakischen Soldaten bestand und nur ein paar amerikanische Spezialkräfte dabeihatte, höchstwahrscheinlich überwältigt werden, und alle würden sterben. Dieses entsetzliche Ergebnis war keineswegs nur Theorie. Es war amerikanischen Einheiten in Ramadi tatsächlich passiert, die nicht auf das Ausmaß an Gewalt vorbereitet gewesen waren.

Als Kommandant der Task Unit verstand Jocko die Wichtigkeit der Regelung »an, mit und durch irakische Sicherheitskräfte«. Tatsächlich verfolgte er einen anderen Kurs als die meisten SEALs und Spezialeinheiten: Er verlangte, dass wir irakische Soldaten zu jedem Einsatz mitnahmen. Wir begrüßten das. Doch als die Verhältnisanweisung erlassen wurde, besprach ich sie mit Jocko und erklärte, was das für Charlie Platoon bedeuten würde, dass die Zahl der irakischen Männer, die uns zur Verfügung standen, begrenzt sei und dass es unsere SEALs und unsere Mission gefährden würde.

Jocko erkannte, dass er diesmal zum Wohle der Mission und der Sicherheit seiner Leute Einspruch erheben musste.

»Wir können dieser Anweisung nicht Folge leisten«, sagte Jocko unserem Kommandooffizier in der Task Group am Telefon. »Ich erkenne die Gründe dafür an. Ich kann Ihnen versichern, dass wir bei jedem Einsatz so viele irakische Soldaten mitnehmen, wie es uns möglich ist. Aber hier in Ramadi, bei der Art der Missionen, die wir durchführen, in einem so gefährlichen Gebiet, würden unsere Leute sehr wahrscheinlich komplett überrollt, wenn wir das Verhältnis wahren. Es besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sie alle getötet werden.«

Unser Kommandooffizier und seine Mitarbeiter bei der Task Group hatten Verständnis. Sie wollten natürlich nicht unsere SEALs oder die Missionen gefährden, an denen wir uns beteiligten. Und da wir selten aufbegehrten und uns den Ruf erworben hatten, die Anweisungen der höheren Vorgesetzten

bescheiden zu erfüllen, besaßen wir ihr Vertrauen. Als unsere Task Group also die Sache der CJSOTF erklärte, hob sie die Verhältnisanweisung für die Task Unit Bruiser auf.

Als Kommandant von Charlie Platoon betrachtete ich die Anforderung eines meiner erfahrensten First Class Petty Officers für eine andere Mission auf ganz ähnliche Weise. Egal, wie wichtig diese Aufgabe auch sein mochte, wenn Charlie Platoon für die gesamte Zeit der Stationierung eine wichtige Führungskraft abgab, beschnitt das unsere Kapazität im Kampf und beraubte uns wichtiger Führungserfahrung.

Ich besprach die Angelegenheit mit Tony Eafrati, meinem Zug-Sergeanten von Charlie Platoon. Wir hatten nur zwei Personen des angeforderten Ranges im Zug: Der eine war unser Leading Petty Officer, dem eine entscheidende Führungsrolle im Zug zukam, der andere war Chris Kyle, unser führender Scharfschütze und Point Man, dessen Erfahrung und Kompetenz wesentliche Faktoren für den Erfolg unserer Scharfschützenüberwachungseinsätze waren. Schlimmer noch, da wir uns oft in kleinere Gruppen aufteilten, die von unerfahrenen Vorgesetzten geführt wurden, welche dann auf sich allein gestellt waren und ohne Kontrolle durch Tony oder mich agierten, war die Erfahrung unserer beiden First Class Petty Officers unerlässlich. Einen von beiden zu verlieren würde nicht nur unsere Leistung im Kampf deutlich einschränken und uns weniger erfolgreich machen, sondern auch das Risiko für unsere Leute deutlich erhöhen, die ohnehin bereits in einem extrem gefährlichen Umfeld operierten.

Es war sonnenklar für mich und auch für Tony, dass wir dieser Anweisung einfach nicht Folge leisten konnte. Das war ein Punkt, an dem ich mich auflehnen musste.

Ich sprach mit dem Senior Enlisted Advisor der Task Unit Bruiser, der für die Aufgabenzuteilung sämtlicher Männer in unserer Task Unit zuständig war.

»Wir können diese Anweisung nicht befolgen«, teilte ich ihm mit.

»Charlie Platoon muss Folge leisten«, beharrte er. »Das kommt von unserem leitenden Offizier. Wir haben keine Wahl.«

Ich versuchte ihm zu erklären, welche Auswirkungen die Anweisung das auf Charlie Platoon hätte, aber er wiederholte nur, wir hätten keine Wahl. Trotzdem ergab das alles keinen Sinn.

Also sprach ich mit Jocko. Ich hatte es mir gut überlegt, dass wir den Befehl nicht ruhigen Gewissens ausführen konnten. Wenn ich das Jocko

überzeugend vermitteln konnte, würde er alles in seiner Macht Stehende tun, um mir und Charlie Platoon zu helfen.

Ich erklärte ihm, dass ich einsah, wie wichtig das Projekt war. Ich verstand, dass es strategische Bedeutung hatte und von den obersten Befehlshabern kritisch beäugt wurde. Aber wenn wir der Anweisung folgten, mussten wir die strategisch wichtigen Einsätze zur Stärkung der Strategie »Seize, Clear, Hold, Build« zurückfahren, die unseren wesentlichen Schwerpunkt ausmachten.

»Ich kann die Sache nicht durchziehen und unser Team mit potenziell tödlichen Folgen hängenlassen«, sagte ich.

Der Verlust eines erfahrenen SEAL-Anführers, während auf dem Höhepunkt der Schlacht von Ramadi heftige Kampfeinsätze anstanden, hätte katastrophale Folgen für die Handlungsfähigkeit von Charlie Platoon. Wir wären viel weniger effektiv auf dem Gefechtsfeld und unser Zug wäre einem weitaus höheren Risiko ausgesetzt.

Jocko leitete der Task Group meine Bedenken weiter. Unter dem Druck der CJSOTF bestand die Task Group darauf, dass wir den Befehl ausführten. Ich hatte Verständnis für die Notwendigkeit und auch für den Druck, der auf der Befehlskette lag, die Anweisung umzusetzen, aber ich konnte nicht einfach tatenlos zusehen, wie einer meiner wichtigsten Männer zum Schaden meines Teams weggeholt wurde. Selbst wenn es bedeutete, dass ich gefeuert wurde, war ich entschlossen, das nicht zuzulassen.

Schließlich schaltete Jocko sich ein und erklärte der vorgesetzten Stelle, was der Verlust eines solchen erfahrenen SEALs bedeutete und welche negativen strategischen Konsequenzen daraus entstünden. Im Ergebnis wurde ein alternativer Plan entwickelt, um die Anforderung zu erfüllen, und Charlie Platoon wurde von der Notwendigkeit entbunden, ein entscheidendes Teammitglied zu opfern.

Auch wenn ein Vorgesetzter sich nicht passiv verhalten darf, muss er doch sorgfältig abwägen, wann und wo er aufbegehrt. Führungskräfte müssen der Befehlskette folgen und Anweisungen von oben ausführen (siehe Kapitel 9, »Befehl und Gehorsam«). Der Widerstand gegen einen Befehl oder eine Aufgabe des Vorgesetzten sollte eine seltene Ausnahme und definitiv nicht die Regel sein. Der Befehlskette zuwiderzuhandeln, wenn es nicht sein muss, ist unnötig und unklug. Wenn das Diskutieren und Hinterfragen von Befehlen zur Routine wird, schädigen rangniedrigere Führungskräfte ihre Beziehungen zu den Vorgesetzten und beschneiden ihre Fähigkeit, sich gegen

Anweisungen von oben zur Wehr zu setzen, wenn es mal wirklich darauf ankommt.

Bei der Task Unit Bruiser waren wir in den beiden oben genannten Beispielen erfolgreich, weil wir durch Unterordnung eine starke Beziehung zu unserem leitenden Offizier und seinen Mitarbeitern der Task Group aufgebaut hatten. Wenn sie uns baten, Formulare auszufüllen, dann taten wir das – pünktlich und sorgfältig bearbeitet, Qualitätsarbeit. Wenn sie uns baten, unsere irakischen Soldaten bei der Ausbildung und in Kampfeinsätzen zu fotografieren, dann taten wir das und bemühten uns, es besser zu machen als alle anderen. Wenn die Task Group vor jedem Aufbruch zu einem Einsatz eine Inventurliste sämtlicher Ausrüstungsgegenstände verlangte, dann machten wir uns die zusätzliche Mühe und erstellten eine. Die Liste scheinbar unwichtiger Anforderungen, mit denen wir zu tun hatten, war lang, und bei dem hohen Einsatztempo im brutalen städtischen Kampfgeschehen tagein, tagaus war es nicht einfach, all diesen Anweisungen Folge zu leisten. Aber in der Task Unit Bruiser beschwerten wir uns nicht über die Kleinigkeiten, gegen die andere sich vielleicht gewehrt hätten. Stattdessen sahen wir ein, dass es wichtige Gründe für diese administrativen Erfordernisse gab, und erledigten sie. Mehr noch, wir wussten, dass wir durch eine reibungslose Erfüllung dieser scheinbar kleinen Anweisungen Vertrauen aufbauten, das unsere Beziehung zu unseren Vorgesetzten stärkte und uns in die Lage versetzte, einen Befehl in dem seltenen Fall infrage zu stellen, wenn er wirklich einen strategischen Schaden für unsere Mission bedeutete oder das Risiko für unsere Leute verschärfte.

Bescheiden zu bleiben war das Entscheidende, wenn es darum ging, bei den Vorgesetzten Vertrauen aufzubauen. Es war auch entscheidend für starke Beziehungen zu den Einheiten der Army und der Marineinfanterie, mit denen wir in Ramadi so eng zusammenarbeiteten – Einheiten, von denen unser Überleben und unser Missionserfolg abhingen.

Wir hatten eine außerordentlich gute Arbeitsbeziehung zu Captain Mike Bajema und seinen Soldaten des Teams Bulldog. Als Kompanieführer von Bulldog (Bravo Company, 1/37) führte »Main Gun« Mike fast 200 amerikanische und weitere 100 irakische Soldaten, die im Stützpunkt Falcon stationiert waren, mitten im Feindesland im Zentrum von Süd-Ramadi. Er und seine Soldaten setzten ständig ihr Leben für uns aufs Spiel und wir das unsere für sie. Es war eine Beziehung, die auf Vertrauen, Respekt und gegenseitiger Bewunderung basierte. Aber die Beziehung war nicht von

Anfang an so gewesen.

Zum ersten Mal begegnete ich Mike in der Planungsphase, noch vor dem ersten großen US-Einsatz in Süd-Ramadi, bei dem die Strategie »Seize, Clear, Hold, Build« der Ready First Brigade zur Anwendung kommen sollte. Es war eine groß angelegte Aktion. Unsere SEALs sollten die ersten amerikanischen Einsatzkräfte vor Ort sein. Mikes Panzer und Infanterie sollten uns als Hauptteil des Einsatzes folgen. Während der Planung hatten wir uns außerhalb seines Bataillonshauptquartiers versammelt, des Stützpunkts der Task Force Bandit im Stützpunkt von Camp Ramadi. Ich ging zu ihm hinüber und stellte mich vor.

»Captain«, sagte ich zu Mike und verwendete als Anrede seinen Army-Dienstgrad, »ich bin Lieutenant Leif Babin, SEAL-Zugführer. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen und Ihrem Team zu arbeiten.«

Mike sah mich neugierig an.

»Was machen denn SEALs in der Provinz Anbar?«, fragte er. »Solltet ihr nicht mit einem Schiff im Persischen Golf herumfahren?«

Das war eine Spitze. Sie war scherzhaft gemeint, dennoch eine Spitze. Das Gespräch nahm nicht die Richtung, die ich erwartet hatte. Aber ich lächelte einfach zurück.

»Wahrscheinlich schon«, erwiderte ich. »Aber wir sind hier in Anbar, um Sie zu unterstützen.«

Mike war ein professioneller Soldat. Er war nicht unhöflich. Aber er hatte eine Menge damit zu tun, eine verstärkte US-Kompanie aus Panzern und Infanteriesoldaten zu führen. Vermutlich war er nicht vertraut mit den Fähigkeiten eines SEAL-Zugs und wusste somit nicht, inwiefern wir seine Bestrebungen unterstützen konnten.

Im Übrigen hatten viele der konventionellen Army- und Marineinfanterieeinheiten schlechte Erfahrungen mit Spezialeinsatzkräften gemacht. Spezialeinheiten, zu denen auch die SEALs gehörten, konnten arrogant und selbstgefällig sein. Ich fand später heraus, dass Mike und seine Jungs dies bei einer anderen Spezialeinheit erlebt hatten, mit der sie kurz zuvor zusammengearbeitet hatten. Die Spezialeinheit war unprofessionell mit ihm und seinen Soldaten umgegangen. Sie hatte sich geweigert, Informationen mit den Army-Soldaten zu teilen oder sie am Planungsprozess zu beteiligen, und sie benahm sich derart eingebildet, dass es problematisch war, mit ihr zu arbeiten. Vermutlich erwartete Mike von mir, von Charlie Platoon und von der Task Unit Bruiser dasselbe Verhalten. Aber ich war

entschlossen, ihm das Gegenteil zu beweisen und eine starke Beziehung zu ihm aufzubauen.

Im Gegensatz zu anderen SEALs und Spezialeinheiten waren wir ordentlich rasiert, trugen akkurate Uniformen und hatten die Haare kurz geschoren. Jocko wusste, dass bei den konventionellen Truppen Wert auf ein professionelles Erscheinungsbild gelegt wurde – und verlangte, dass wir uns an die Vorschriften hielten. Das war sehr hilfreich und sorgte für einen guten ersten Eindruck. Aber was noch wichtiger war: Wir behandelten Mike und seine Soldaten mit dem Respekt, den sie verdienten, genau wie wir das bei jedem Soldaten taten. Team Bulldog und die anderen Kompanien, mit denen wir zusammenarbeiteten, bestand aus herausragenden Soldaten, aggressiv und entschlossen, den Feind zu bekämpfen und zu vernichten. Die Panzereinheiten waren geübt im Umgang mit ihren Fahrzeugen. Die Infanterie war furchtlos bei ihren Patrouillen und Durchsuchungsaktionen. Um eine Beziehung zu ihnen herzustellen, war nichts weiter nötig, als sich nicht wie arrogante Arschlöcher zu benehmen; nicht so zu tun, als wären wir als SEALS etwas Besseres. Diese Bescheidenheit leistete gute Dienste, um die Beziehung zu stärken.

Zwei Wochen später begann die Ready First mit der nächsten Reihe von Einsätzen in einer anderen Gegend, um den Stützpunkt Falcon einzurichten. Mike und Team Bulldog leisteten die Hauptarbeit. Wir waren erneut diejenige US-Truppe vor Ort, die den Weg bahnte und an erhöhter Stelle Position bezog, um seine Soldaten beim Vordringen in dieses Areal zu schützen.

Bei der Stützpunkt-Falcon-Operation erkannte Mike, wer wir waren und was wir zu seinem Missionserfolg beisteuerten. Unsere SEALs nahmen große Risiken auf sich, um in die gefährlichsten Bereiche vorzudringen, unsere Overwatch-Teams an erhöhten Positionen einzurichten und seinen Soldaten Deckung zu geben, während sie den Stützpunkt errichteten und die ringsumher gelegenen Straßen entlangpatrouillierten.

Aber es waren kleine, scheinbar bedeutungslose Dinge, die unsere Beziehung zu »Main Gun« Mike und seinen Soldaten wirklich festigten. Wir waren in einem großen Gebäude etwas von Stützpunkt Falcon entfernt auf unserer Position für die Scharfschützenüberwachung gewesen. Nach zwei Tagen auf dieser Position mussten wir für Nachschub sorgen. Wir marschierten zurück zum Stützpunkt Falcon, um uns auszuruhen, wieder fit zu werden und uns auf den nächsten Einsatz vorzubereiten. Als unsere

SEALs und die irakischen Soldaten, die uns begleiteten, auf das Gelände in die relative Sicherheit des Stützpunktes kamen, sahen wir, wie eine Gruppe von Bulldog-Soldaten Sandsäcke von einem an der Straße geparkten Sattelschlepper treppaufwärts auf das im dritten Stock gelegene Flachdach des Hauptgebäudes von Stützpunkt Falcon schleppten. Unsere Jungs waren erschöpft; sie wollten sich hinsetzen, ihre Helme und Körperpanzerung ablegen und sich ein bisschen Wasser und eine Fertigmahlzeit gönnen.

Aber auf dem Anhänger waren Tausende von Sandsäcken. Es kam mir einfach nicht richtig vor, dort zu sitzen und auszuruhen, während die Soldaten schufteten. Also fragte ich Mike, ob wir helfen könnten.

»Alles gut, Bruder«, sagte Mike. »Ich weiß, dass ihr jetzt zwei Tage geackert habt. Und ihr geht bald schon auf einen anderen Einsatz. Ruht euch mal aus. Wir kümmern uns schon um die Sandsäcke.«

Ich sah hinüber zu meinem Zug-Sergeanten Tony Eafrati. Er war immer bereit zu BTF – Großer Starker Froschmann. Das hieß, dass wir etwas extrem Gefährliches oder körperlich Anstrengendes in Angriff nahmen. Tony nickte mir zu. Ein nonverbales Zeichen: *Lass es uns machen.*

»Negativ«, antwortete ich Mike. »Wir packen bei den Sandsäcken mit an.«

Ich sagte dem Rest von Charlie Platoon und ein paar anderen SEALs, die bei uns waren, sie sollten ihre Kampfausrüstung ablegen und sich die Sandsäcke schnappen. Die Reaktion war ein Murren im Zug. Sie waren erhitzt, müde und hatten sich auf eine Pause eingestellt. Wahrscheinlich gab es auch ein paar SEALs unter uns, die es unter ihrer Würde fanden, Sandsäcke zu schleppen – die sich als etwas »Besonderes« und als »Elite« fühlten und der Meinung waren, wir sollten diese Arbeit den »konventionellen« Streitkräften überlassen. Sie irrten sich.

Diese Soldaten waren hervorragende Krieger, die Respekt und Bewunderung verdienten. Sie hatten bereits Panzer mit schwerem Geschützfeuer geschickt, um SEALs von Charlie Platoon und unsere irakischen Soldaten vor einem tödlichen gegnerischen Angriff zu retten. Diese Soldaten hielten uns den Rücken frei. Und gegenseitige Unterstützung war der Schlüssel für den Aufbau von Beziehungen, die es Teams ermöglichen, einander nach der Strategie Deckung und Bewegung zu helfen. Im Übrigen, wenn ich so darüber nachdachte, bildeten die Maschinengewehrpositionen auf dem Dach, die wir mit den Sandsäcken befestigten, für uns eine direkte Unterstützung. Sie gaben uns Deckung, wenn wir uns bewegten, wenn wir aufbrachen und dann von Kampfeinsätzen in

feindlichen Gebieten zurückkehrten in die Sicherheit des Stützpunktes. Je sicherer diese Maschinengewehrpositionen waren, desto besser konnten sie uns von dort aus Feuerschutz geben, während wir uns durch die Straßen bewegten.

Während der folgenden Dreiviertelstunde schleppten wir also Sandsäcke. Das war ein ordentliches Fitnesstraining, aber die zusätzliche Hilfe verringerte die Zeit, die es brauchte, um die Aufgabe zu beenden, und half Bulldog dabei, ihre Maschinengewehrposition auf dem Dach zu sichern.

Es mag wie eine Kleinigkeit erscheinen, aber ganz klar trug es viel dazu bei, eine außergewöhnliche Beziehung noch zu festigen. Mike und seine Bulldog-Soldaten erkannten, dass wir uns nicht über sie stellten oder über die körperliche Arbeit. Es zeigte Bescheidenheit und stärkte eine bereits solide Beziehung.

Später setzten die Soldaten von Team Bulldog sich immer wieder großen Risiken aus, um uns Beistand zu leisten und die SEALs von Charlie Platoon mit ihrer Feuerkraft zu unterstützen. Sie kamen uns zur Hilfe und retteten uns, wann immer wir darum baten – jedes einzelne Mal. Ich liebte diese Soldaten und ihren mutigen Kommandanten »Main Gun« Mike und werde sie nie vergessen.

Auch die Bedeutsamkeit der Bescheidenheit für eine Führungskraft werde ich nie vergessen. Ein Vorgesetzter muss bescheiden sein, muss anderen zuhören und darf sich nicht arrogant oder selbstgefällig verhalten. Aber er muss die Balance wahren und wissen, dass es Zeiten gibt, in denen die Chefs hinterfragt werden müssen, in denen man Widerstand leisten muss, in denen man aufstehen und dafür sorgen muss, dass die richtigen Dinge aus den richtigen Gründen getan werden.

Das Prinzip

Bescheidenheit ist die wichtigste Eigenschaft einer Führungskraft. Wenn wir SEALs aus Führungspositionen in einem Zug oder einer Task Unit entlassen mussten, lag das fast nie daran, weil sie taktisch unzuverlässig, körperlich untrainiert oder sonst wie inkompetent waren. Meistens lag es daran, dass es ihnen an Bescheidenheit mangelte: Sie bekamen ihr Ego nicht unter Kontrolle, sie weigerten sich, konstruktive Kritik anzunehmen oder für ihre Fehler geradezustehen. In der Unternehmenswelt gilt dasselbe. Ein ganzes Kapitel von *Extreme Ownership* haben wir diesem Thema gewidmet (Kapitel

4, »Das Ego unter Kontrolle halten«). Bescheidenheit ist unabdingbar, um starke Beziehungen zu anderen aufzubauen, sowohl zu Vorgesetzten als auch zu Untergebenen, aber auch zu unterstützenden Teams außerhalb der unmittelbaren Befehlskette.

Einige Führungskräfte haben dies zu weit getrieben und wurden übermäßig bescheiden. Aber zu große Bescheidenheit kann ebenso desaströs für das Team sein. Ein Vorgesetzter darf nicht passiv sein. Wenn es wirklich darauf ankommt, muss er bereit sein, sich aufzulehnen, seine Bedenken zu äußern, sich zum Wohle seines Teams klar zu positionieren und sich gegenüber seinen Vorgesetzten gegen eine Anweisung oder Strategie auszusprechen, von der er weiß, dass sie das Team gefährdet oder der strategischen Mission schadet.

Dieser Zwiespalt ist schwer ins Gleichgewicht zu bringen. Aber wie in allen zwiespältigen Situationen – zum Beispiel stark, aber nicht dominant zu sein – ist allein das Bewusstsein der gegensätzlichen Kräfte eins der mächtigsten Tools, die einer Führungskraft zur Verfügung stehen. Führungskräfte müssen bescheiden genug sein, um sich neue Ideen anzuhören, bereit für neue strategische Erkenntnisse und offen für die Anwendung neuer und besserer Taktiken und Strategien. Aber sie müssen auch bereit sein, einen festen Standpunkt zu vertreten, wenn eindeutig Folgen drohen, die sich unbeabsichtigt negativ auf die Mission auswirken und das Team dem Risiko, Schaden zu erleiden, aussetzen würden.

Geschäftliche Umsetzung

»Ihr habt es ja nicht mal ausprobiert«, sagte der CEO verärgert. »Keiner hat das neue Softwaresystem vollständig implementiert. Ihr beschwert euch alle darüber und erzählt mir, dass es nicht funktioniert, und dabei habt ihr es nicht mal angewandt. Ich brauche euch bei dieser Sache schon alle mit im Boot.«

Unverständliches Gemurmel war im Raum zu hören. Aber keiner widersprach dem CEO oder brachte offen einen Einwand vor. Ich bemerkte deutlich, dass viele der Führungskräfte des Unternehmens mit dem Plan nicht einverstanden waren, aber niemand ergriff das Wort, um dem CEO zu widersprechen, zumindest nicht öffentlich.

Wir befanden uns in einem großen Hotelkonferenzraum mit 30 Führungskräften eines erfolgreichen Technologieunternehmens. Der CEO und viele Mitglieder der Unternehmensführung hatten *Extreme Ownership*

gelesen und waren von dem Buch tief beeindruckt gewesen. Sie hatten es in das Führungstraining des Unternehmens einfließen lassen und der CEO beabsichtigte, die Prinzipien in seinem Team umzusetzen. Die Firma hatte ihre Führungskräfte für ein externes Treffen zusammengebracht und mich gebeten, ein Führungsseminar durchzuführen.

Zu Beginn stellte ich eine Führungsbesprechung für die Schlacht von Ramadi vor und die Lektionen, die wir dabei gelernt hatten, so wie sie in *Extreme Ownership* beschrieben werden. Nach etwa einer Stunde Präsentation eröffnete ich die Frage- und Diskussionsrunde, um ihnen die direkte Umsetzung der Prinzipien auf ihre geschäftliche Tätigkeit zu erleichtern.

»Extreme Ownership«, sagte ich und wiederholte damit das gerade ausführlich besprochene Thema. »Sprechen wir mal darüber, wo Sie Verantwortung für Probleme übernehmen und sie lösen. Und was noch wichtiger ist, wo geschieht das *nicht*? Wo könnten Sie mehr Verantwortung übernehmen? Wo schieben Sie die Schuld auf andere oder warten, dass sie Probleme lösen, die Sie selbst lösen sollten?«

Dem CEO brannte die Antwort auf den Nägeln. Er meldete sich sofort.

»Ich bin etwas frustriert über die mangelnde Verantwortung bei der Umsetzung unseres neuen Softwaresystems«, sagte er. »Wir sprechen schon seit Monaten davon. Und doch übernimmt keiner die Verantwortung. Alles, was ich zu hören bekomme, sind massenhaft Ausreden.«

Ich nahm zur Kenntnis, dass dieser Kommentar selbst einen Mangel an Verantwortung zeigte, weil er die Schuld für die dürftige, ineffektive Umsetzung des neuen Systems auf das Team abwälzte. Echte Extreme Ownership hieß, sich selbst zu beobachten, um zu schauen, was man besser machen kann. Das macht es »einfach, aber nicht bequem«. Es liegt in der Natur des Menschen, die Schuld auf andere zu schieben und die Ursachen für ein Problem bei allen anderen außer sich selbst zu suchen. Dieser Kommentar war also nicht Extreme Ownership. Solche Schuldzuweisungen und Ausflüchte schufen nur weitere Schwierigkeiten.

Auf das Problem stießen wir häufig bei Führungskräften: Ein guter Vorgesetzter kann das Buch viele Male gelesen haben und die Konzepte toll finden, sich aber bei der Umsetzung immer noch schwertun und wieder in alte Gewohnheiten zurückfallen. Infolgedessen werden die Probleme nie gelöst.

»Gibt es einen Grund dafür, dass Sie alle die neue Software absichtlich nicht

verwenden?«, fragte ich in die Runde.

Unbehagliches Schweigen war die Antwort.

»Ihr habt ihr ja nicht mal eine Chance gegeben«, rief der CEO. »Ihr beschwert euch alle darüber, aber ausprobiert hat sie keiner. Ich glaube, es ist einfach Widerstand gegen die Veränderung, egal welche – selbst wenn es eine Veränderung zum Positiven ist.«

Der CEO war erkennbar frustriert von seinen Führungskräften. Offensichtlich war er überzeugt, dass sie seine Anweisung für eine Schlüsselinitiative zur Verbesserung der Unternehmensperformance nicht unterstützten.

»Wir haben schon enorm viel in dieses neue Programm investiert«, fuhr er fort. »Es ist seit Jahren in der Mache. Wir haben Berater engagiert, wir haben uns die Optionen angesehen. Die Entscheidung wurde getroffen, und jetzt ist es an der Zeit, sie umzusetzen.«

»Ist allen klar *warum*?«, fragte ich die anderen Führungskräfte im Raum. »Verstehen Sie, warum das Unternehmen zu dem neuen Softwaresystem gewechselt hat?«

Einige nickten, aber über die Hälfte der Teilnehmer gab keine Antwort. Sie saßen einfach da oder zuckten die Schultern. Es war offensichtlich, dass ihnen das Verständnis des *Warum* fehlte.

»Es scheint, dass eine nähere Erläuterung des *Warum* erforderlich ist«, sagte ich an den CEO gewandt.

»Das habe ich schon ganz oft erklärt, aber ich erkläre es noch mal«, sagte der CEO. »Da unsere Firma wächst und wir die Zahl der Kunden und Projekte erhöhen, müssen wir weitaus effizienter sein beim Management, beim Support, bei der Nachverfolgung und beim Follow-up. Unser antiquiertes Softwaresystem hinkt weit hinter dem her, das unsere größten Wettbewerber nutzen. Das ist für sie ein wesentliches Verkaufsargument, und wenn wir nicht nachziehen, verlieren wir weiterhin Geschäftsanteile an die Konkurrenz. Ergibt das hier für alle Sinn?«, fragte der CEO.

Rundum wurde genickt. Weil ihm bewusst wurde, dass er Verantwortung demonstrieren musste, fügte er hinzu: »Ich dachte, ich hätte die Gründe klar benannt, aber offensichtlich war das nicht bei Ihnen allen angekommen.«

Die Erklärung beantwortete die Fragen, die einige im Raum bezüglich des neuen Systems gehabt hatten, obwohl eindeutig zumindest eine Hand voll der Führungskräfte bereits die Gründe für die Notwendigkeit eines neuen Systems gekannt hatte.

»Das *Warum* ist mir klar«, sagte einer der Abteilungsleiter. »Ich bin auch ganz der Meinung, dass wir ein besseres System brauchen.«

»Und warum wird das neue Programm dann nicht umgesetzt?«, fragte ich. »Wo ist das Problem?«

»Ich glaube, es liegt daran, dass ihr euch alle darauf eingeschossen habt, wie wir es immer schon gemacht haben«, schaltete der CEO sich ein. »Veränderungen sind immer schwierig. Und keiner will Veränderungen haben.«

»Nein, ich bin offen für Veränderungen«, entgegnete der Abteilungsleiter. »Ich weiß, dass wir den Wandel brauchen. Ich glaube bloß nicht, dass dieses neue Softwaresystem, das Sie ausgesucht haben, die Antwort ist. Es löst ein paar Probleme, schafft aber dafür noch größere.«

Das war zumindest ein Anfang. Aber der CEO konnte sich nicht bremsen und wollte seine Meinung zum Thema loswerden.

»Ich glaube nicht, dass …«, begann er.

Ich unterbrach ihn. »Moment. Das ist ein gutes Feedback. Das ist der Grund, warum ich hier bin: um solche Diskussionen in Gang zu bringen. Hören wir uns doch mal an, was er zu sagen hat.«

Der CEO verstand und fügte sich. Er nickte dem Abteilungsleiter zu, damit er fortfuhr.

»Können Sie erklären, inwiefern das neue Softwaresystem größere Probleme für Ihr Team schafft?«, fragte ich den Abteilungsleiter.

Und das tat er, indem er sich ausführlich über die negative Auswirkung des neuen Programms auf einige seiner lukrativsten und wichtigsten Projekte ausließ. Er klagte nicht nur. Er hatte eindeutig gründlich recherchiert und bei dem System größere Fehler gefunden, die für die strategische Mission des Unternehmens äußerst schädlich sein konnten.

Ein anderer Abteilungsleiter fügte hinzu: »In meinem Team ist es dasselbe. Die neue Software scheint in der Theorie super zu sein, aber in der Praxis ist sie äußerst problematisch. Zwei meiner vertrauenswürdigen Leute an vorderster Front haben mir vor ein paar Wochen von ein paar entscheidenden Fehlfunktionen berichtet, als wir über die Einführung des neuen Systems gesprochen haben.«

Der CEO wirkte besorgt. »Das ist genau die Art von Feedback, die ich hören muss«, sagte er.

»Das haben wir ja versucht«, beharrte der Abteilungsleiter. »Mehrere von uns haben Widerstand geleistet.«

»Das mag sein«, antwortete ich. »Aber offensichtlich haben Sie die Argumente nicht so wirkungsvoll vorgebracht, wie Sie das jetzt gerade getan haben.«

Ich erklärte, dass ihr Problem nicht im Punkt Bescheidenheit liege. Die hatten sie offenbar verinnerlicht, sie erkannten die Autorität und die strategischen Einsichten ihres Chefs an.

»Aber keiner von Ihnen hat etwas unternommen, um sich kollektiv gegen die neue Software zu wehren. Sie haben vielleicht am Anfang etwas gesagt, aber Sie sind vor der Autorität des CEO zurückgeschreckt«, fuhr ich fort. »Ja, er ist der Chef. Ja, Sie müssen seine Anweisungen ausführen. Aber glauben Sie, er will, dass Sie ein zum Scheitern verurteiltes System verwenden? Natürlich nicht«, beantwortete ich meine Frage selbst. »Das ist ein Zeitpunkt für Führung nach oben. Die meisten von Ihnen haben ja gelesen, was wir in Kapitel 10 von *Extreme Ownership* darüber geschrieben haben.«

Ich erklärte den Führungskräften des Unternehmens, dass sie sorgfältig abwägen sollten, wo Widerstand angemessen war. Er sollte sich nicht gegen alles und jedes richten. Anderenfalls würde man ihre Sorgen nicht ernst nehmen, wenn es wirklich darauf ankam. Aber wenn die strategische Mission oder das Wohl des Teams auf dem Spiel standen, war die Zeit gekommen, dass ein Vorgesetzter sich wehren *musste*. Das nicht zu tun, so sagte ich ihnen, war ein Führungsversäumnis; es enttäuschte das Team und brachte die Mission zum Scheitern.

»Dieses Konzept ist nicht neu«, erklärte ich. »Schon vor über zweihundert Jahren hat Napoleon Bonaparte genau dieses Thema angesprochen. In seinen *Maximen* hielt er fest:

Jeder leitende General, der die Umsetzung eines Plans vorantreibt, von dem er weiß, dass er schlecht ist, macht sich schuldig. Er sollte seine Gründe mitteilen, auf einer Änderung des Plans bestehen und letztlich seinen Dienst quittieren, ehe er zum Instrument des Niedergangs seiner Armee wird.

Wenn Sie sich passiv verhalten, wenn Sie keinen Widerstand leisten«, sagte ich, »dann führen Sie nicht nach oben. Der Chef braucht und will Ihre ehrliche Rückmeldung. Auch wenn er es vielleicht gar nicht weiß«, fügte ich scherzhaft hinzu.

Die Gruppe kicherte. Auch der CEO lächelte. Er erkannte eindeutig, dass er in dieser Situation überheblich gewesen war. In seinem Streben, eine strategische Lösung für die Mitarbeiter zu finden, hatte er ihnen nicht richtig zugehört, ihre Fragen nicht beantwortet und war ihren berechtigten Bedenken

nicht nachgegangen.

»Um ehrlich zu sein«, sagte der CEO, »ich dachte, Sie würden sich dieser Sache alle nur verweigern, weil Sie Widerstand gegen die Veränderung leisten wollten. Nicht weil Sie wirklich Bedenken wegen des neuen Systems hatten. Mir ist jetzt klar, dass ich Sie mit offenem Ohr nach Ihren Rückmeldungen hätte fragen sollen, statt Sie gleich beim ersten Anzeichen von Widerstand abzuwürgen.«

Es war ein großer Erkenntnisgewinn für den CEO und eine wichtige Lektion für das Team. Im Interesse des Unternehmens und der Mission musste der CEO Feedback einholen und sich um die Bedenken seiner Führungskräfte kümmern. Er musste die Abteilungsleiter ermutigen, ihre Meinung zu äußern und Missstimmigkeiten zur Sprache zu bringen. Der CEO hatte den häufigen Fehler gemacht, die Stärke seiner Position nicht ganz zu erkennen. Er war der Chef. Er hatte die Macht. Und die meisten Menschen brachten den Mut nicht auf, ihm offen zu widersprechen. Es war wichtig für den CEO, die Macht seiner Position und die allgemeine Zurückhaltung, sich mit ihm anzulegen, vollständig zu erkennen.

Für die Abteilungsleiter und die anderen Führungskräfte war dies ein Weckruf, dass sie das Team im Stich ließen – sie machten sich schuldig, wenn sie sich nicht wehrten und ihrem Chef klares und direktes Feedback lieferten, bei dem sie die negativen Auswirkungen auf die strategischen Unternehmensziele deutlich erläuterten. Als der CEO erst einmal die Gründe für ihre Bedenken verstanden hatte, lenkte er ein und gab den Führungskräften an vorderster Front freie Hand, ihre eigene Lösung für ein neues Softwaresystem zu entwickeln.

KAPITEL 12

Fokussiert, aber mit Abstand

Leif Babin

West-Ramadi, Irak: 2006

YAK-YAK! YAK-YAK! YAK-YAK!

Das unverwechselbare Geräusch einer vollautomatischen AK-47 hallte mit ohrenbetäubendem Knallen in dem kleinen, verräucherten Raum wider, Querschläger prallten von den Betonwänden und vom Boden ab.

Wir werden durch die Tür beschossen, dachte ich. *Los geht's*!

Das Überraschungsmoment war nicht mehr auf unserer Seite. Kein Wunder, hatten wir doch gerade die Außentür mit einer Sprengladung aufgebrochen und mit dem donnerartigen Knall die gesamte Nachbarschaft geweckt. Staubwolken und Rauch vernebelten die Luft und ließen nur wenig erkennen, als wir, immer auf Gefahren achtend, in das Gebäude eindrangen. Aber als wir drinnen waren, erkannten wir, dass es sich nur um einen kleinen Vorraum handelte, durch den es zu einer weiteren verschlossenen Tür ging, welche wiederum ins Haupthaus führte. Glassplitter und Trümmer lagen über den Boden verstreut. Die SEALs von Charlie Platoon und die irakischen Soldaten stellten sich hintereinander auf – eine Reihe von Schützen, die zum Eindringen bereit waren, sobald die verschlossene Tür aufgebrochen war.

Unser Geheimdienst hatte Hinweise gegeben, dass in diesem Haus ein Aufständischer lebte, der mehrere tödliche Angriffe auf amerikanische und irakische Truppen geplant und durchgeführt hatte. Der letzte Angriff war gut geplant und gut abgestimmt gewesen: Aufständische hatten einen irakischen Armeestützpunkt (in dem sich auch ein paar amerikanische Militärberater befanden) mit Maschinengewehren aus mehreren Richtungen angegriffen. Dann hatten sie mit tödlicher Präzision Mörsergranaten auf das Grundstück abgefeuert. Während die irakischen Wachposten in Panik gerieten und Deckung suchten, steuerte ein weiterer Aufständischer einen Lkw voller Sprengstoff – ein VBIED (Vehicle-borne Improvised Explosive Device) – auf das Gelände, der in einem gigantischen Feuerball des Todes und der

Zerstörung explodierte. Nur durch die außerordentliche Tapferkeit der Marines und der Militärberater, die sich verteidigten und das Feuer erwiderten, kam überhaupt jemand auf dem Gelände mit dem Leben davon. Tragischerweise wurden ein Marine und ein US-Soldat getötet, außerdem sechs irakische Soldaten, und viele andere wurden verletzt. Der gut befestigte Stützpunkt hatte sich in eine Ruine verwandelt. Doch der strategische Schaden für die Moral der irakischen Truppen war noch schlimmer als Tod und Zerstörung.

In den Tagen nach dem Angriff desertierte fast das gesamte Bataillon von mehreren Hundert irakischen Mann. Den Aufständischen war ein vernichtender Schlag gelungen. Jetzt hatte die Task Unit Bruiser die Gelegenheit, einen der Drahtzieher dieser Attacke zu fangen oder zu töten. Wir waren fest entschlossen, unsere Mission zu erfüllen.

Während wir darauf warteten, durch die nächste Tür zu gehen, setzte plötzlich das Rattern des vollautomatischen Gewehrs ein und zog unsere Aufmerksamkeit auf sich. Das war ohne Frage eine AK-47, die bevorzugte Waffe der irakischen Aufständischen.

»Die schießen durch die Tür auf uns«, sagte ein anderer SEAL mit ruhiger, aber lauter Stimme. »Bitte bereithalten.«

Er war schnell zu derselben Schlussfolgerung gelangt wie ich – wie wir alle. Das war ein Zwischenfall, auf den wir gut vorbereitet waren. Der Terrorist, hinter dem wir her waren, war wahrscheinlich bewaffnet und sicherlich willens und bereit, uns zu töten, so wie alle seine Kameraden. Die SEAL-Schützen ganz vorne im Zug richteten ihre Waffen auf die geschlossene und verriegelte Tür, bereit, jede Bedrohung aufs Korn zu nehmen. Der nächste SEAL im Zug griff nach seiner Ausrüstung und zog eine Handgranate hervor – eine M67-Splitterbombe als Vorbereitung darauf, die Gefahr zu neutralisieren. Wenn der Gegner uns beschoss, mussten wir in die aggressive Standardeinstellung gehen, um dieses Problem zu lösen. Es war das, was der gesunde Menschenverstand eingab, statt einen Raum zu betreten, in dem ein Feind darauf wartete, uns niederzuschießen.

Aber während der SEAL die Granate aus der Tasche zog und das Klebeband löste, mit dem der Stift gesichert war, spürte ich, dass irgendetwas nicht stimmte. Ich trat aus der Reihe heraus und sah mich um. Es waren genügend Waffen da, die sich auf die potenziellen Gefahren im Raum richteten. Ich war der Kommandant des Stoßtrupps, der in dieses Haus eindrang, um unser Primärziel gefangen zu nehmen oder, falls er auf uns schoss, ihn zu töten, wie

es unter den Bedingungen des Kampfes gerechtfertigt war.

Aber die wichtigste Stelle, auf die *ich* meine Waffe richten konnte, waren nicht die Gefahrenherde. Ich hatte genügend SEAL-Schützen, deren vorrangige Aufgabe darin bestand, genau mit so etwas umzugehen. Als Vorgesetzter lenkte ich meine Waffe von den Gefahren weg und richtete sie gegen die Decke, was wir »High Port« nannten, eine himmelwärts zeigende Waffe. Wenn meine Waffe auf High Port zeigte, hatte ich keinen Tunnelblick mehr. Stattdessen sah ich mich um – ich beobachtete alles, was vorging. Das gab mir den maximalen Überblick: Ich sah, was tatsächlich passierte, und konnte die Lage einschätzen.

Dabei bemerkte ich, dass einer unserer *Jundhis*[6] im Zug entsetzt auf seine Waffe starrte, eine AK-47. Ich sah die Löcher, die die Kugeln zu seinen Füßen in den Betonboden gestanzt hatten, direkt hinter dem SEAL, der nur ein paar Zentimeter vor ihm stand. Plötzlich war klar, dass der Beschuss nicht durch die vor uns liegende Tür erfolgt war, sondern von hinten gekommen war, von diesem *Jundhi* in unserer eigenen Reihe. Es war das gewesen, was wir eine »unabsichtliche Entladung« (UE) nennen. Wie ein Trottel hatte er seine Waffe entsichert und den Modus der AK-47 auf Automatik eingestellt. Gleichzeitig hatte er ordnungswidrig den Finger am Abzug gehabt und in seiner Nervosität eine automatische Gewehrsalve ausgelöst. Die Kugeln hatten einen unserer SEALs von Charlie Platoon, der in der Reihe nur ein paar Zentimeter vor ihm stand, knapp verfehlt.

Inzwischen waren wir dabei, die Tür aufzubrechen und eine Splittergranate in den angrenzenden Raum zu werfen, die jeden auf der anderen Seite töten würde, der sich in Reichweite der tödlichen Schrapnelle befand.

»Steck die Splittergranate weg – das war eine UE!«, rief ich laut genug, dass jeder im Raum es hören konnte.

»Was?«, erwiderte ein SEAL ganz hinten im Zug ungläubig. »Wer?«

Mit einem raschen Blick sah er mich und die anderen SEALs neben mir den fehlbaren *Jundhi* anstarren, dessen Miene eine Kombination aus Schrecken, Überraschung und Schuldgefühl zeigte.

Während die ersten Schützen im Zug ihre Waffen auf die verschlossene Tür richteten, packte der SEAL mit der Splittergranate diese sicher wieder in die dafür vorgesehene Tasche an seiner Montur. Ein SEAL aus dem Rammtrupp trat rasch nach vorne und brachte eine kleine Sprengladung an der Tür an. Alle traten zurück, um Sicherheitsabstand zu halten.

BUMM.

Die Tür klappte auf. Die ersten beiden SEALs traten ein, rasch gefolgt von den restlichen SEALs und den irakischen Soldaten.

Im nächsten Raum, gleich auf der anderen Seite der Tür, fanden wir einen Mann im militärfähigen Alter, den Haushaltsvorstand, mit seiner gesamten Familie: Frau und vier kleine Kinder. Er war unbewaffnet und leistete keinerlei Widerstand. Wie die meisten *Mudsch*, die wir gefangen nahmen, verherrlichten sie in der Öffentlichkeit den Dschihad, aber wenn finstere Männer mit Waffen nachts ihre Tür aufbrachen, versteckten sie sich ängstlich hinter Frauen und Kindern. Wir nahmen ihn in Gewahrsam und setzten unseren Weg in Reihenformation fort.

Während unser Stoßtrupp das restliche Gebäude durchsuchte, hörte ich Jockos Stimme über Funk.

»Leif, hier ist Jocko. Hab Schüsse gehört. Alles klar bei euch?«

Jocko, der befehlshabende Kommandant vor Ort zweier separater Stoßtrupps (darunter auch unserer) und der Mobilitätseinheit aus Humvees, war draußen vor dem Gebäude bei den Fahrzeugen. Er hatte das Gewehrfeuer gehört und es als das einer AK-47 identifiziert. In der Annahme, dass wir auf Widerstand bewaffneter feindlicher Kämpfer gestoßen waren, wartete er ungeduldig auf aktuelle Informationen, doch er wusste, dass ich alle Hände voll zu tun hatte und ihn so bald wie möglich benachrichtigen würde.

»Jocko, hier Leif«, antwortete ich. »Es war eine UE. Ein irakischer Soldat.«

»Roger«, sagte Jocko nur. Andere Vorgesetzte hätten vielleicht nach näheren Informationen gefragt, zum Beispiel warum das passiert war und wem die UE unterlaufen war und ob es Opfer gab und ob das Ziel gesichert war, doch Jocko vertraute darauf, dass ich die Lage unter Kontrolle hatte – und dass ich um Hilfe bitten würde, wenn ich sie brauchte.

Während der übrige Stoßtrupp die letzten Räume des Hauses durchsuchte, stellte einer meiner vertrauenswürdigsten SEALs, der bei diesem Einsatz als Assault Chief diente, den *Jundhi* zur Rede, der versehentlich seine Waffe ausgelöst hatte. Zufällig war dieser SEAL-Anführer derjenige, der beinahe von den fehlgeleiteten Kugeln getroffen worden wäre, und er war alles andere als glücklich darüber. Er riss dem *Jundhi* die AK-47 aus der Hand, nahm das Magazin heraus und stellte die Waffe sicher. Er packte sich den bestürzten Iraker und hielt ihm eine Standpauke, die sich gewaschen hatte. Der *Jundhi* sprach kein Englisch, aber Haltung und Gestik des SEALs machten die Botschaft unmissverständlich klar: Er hatte es total verkackt und hätte einen von uns ernsthaft verletzen oder töten können. Er hätte uns außerdem beinahe

dazu veranlasst, eine Granate einzusetzen, die schlimme Opfer bei Zivilisten gefordert hätte.

Da wir noch eine Aufgabe zu erledigen hatten, griff ich ein, ehe die Sache weiter eskalieren konnte.

»Bringen wir ihn raus«, sagte ich. Nachdem ich einen Übersetzer gerufen hatte, der die Anweisung ins irakische Arabisch übersetzte, befahl ich dem *Jundhi*, draußen in einem der Fahrzeuge zu warten. Ein SEAL begleitete ihn, mit jetzt munitionsfreier AK-47, zu dem Lkw, um zu gewährleisten, dass er gehorchte.

Sobald das Ziel gesichert war, meldete ich dies über Funk, um Jocko und die anderen SEALs in der Mobilitätseinheit zu informieren.

Ich schaute nach der Gruppe, die für Festgenommene zuständig und gerade dabei war, den Mann im militärfähigen Alter zu identifizieren. Es stellte sich bald heraus, dass es sich dabei um den aufständischen Drahtzieher handelte, den wir gesucht hatten.

Jocko kam durch die Vordertür in das Zielgebäude, um sich ein Bild von der Lage zu machen und zu sehen, ob wir Unterstützung brauchten.

»Wir haben ihn«, begrüßte ich Jocko mit hochgerecktem Daumen. »Das ist unser Mann«, wies ich auf den Festgenommenen. Die Hände des Aufständischen waren mit Kabelbinder gefesselt und er war gründlich durchsucht worden.

»Das war knapp«, fügte ich hinzu.

»Allerdings. Ich hab die AK gehört, kurz nachdem ihr aufgesprengt hattet. Und ich dachte, *au weia, Jungs, bitte bereithalten*«, antwortete Jocko mit einem Lächeln.

»Ich dachte, wir würden durch die Tür beschossen. Wir wollten schon eine Splittergranate in den nächsten Raum werfen. Dann hätten wir die Frau und die kleinen Kinder getötet oder schwer verwundet. Das wäre eine -Katastrophe gewesen.«

Gruselig, dachte ich beim Gedanken daran, wie leicht so etwas im Chaos des Kampfes passieren konnte. Wäre es tatsächlich geschehen, so hätte das unser aller Gewissen schwer belastet. Und unsere Gegner hätten es als willkommene Propaganda genutzt, denn sie versuchten ohnehin, uns und die amerikanischen Streitkräfte überhaupt als Schlächter darzustellen, um die lokale Bevölkerung davon abzubringen, sich gegen die Aufständischen auf die Seite von uns und der irakischen Regierung zu stellen. Das hätte erhebliche negative Auswirkungen auf die strategische Mission der

Niederschlagung des Aufstands gehabt.

»Gott sei Dank hast du das nicht zugelassen«, sagte Jocko.

Ich sprach ein kleines wortloses Gebet und dankte Gott dafür, dass er uns vor etwas so Schrecklichem bewahrt hatte.

Inmitten all des Durcheinanders der Ereignisse – der Rauch, der Staub und die Querschläger – war es gefährlich einfach, sich von den Details täuschen zu lassen, nicht mehr in der Lage zu sein, die anfänglichen Schlussfolgerungen als falsch zu erkennen und die tragischen Folgen eines Irrtums nicht abzusehen. Während ich in der Reihe gestanden und mich auf die Gefahr hinter der Tür konzentriert hatte, war es mir schwergefallen, das große Ganze zu sehen und zu verstehen, was passiert war. Doch sobald ich Abstand genommen hatte, von dem Augenblick an, da ich einen Schritt aus der Reihe herausgetreten war und mich umgeschaut hatte, erkannte ich sofort, was passiert war. Das war eine umfassende Lektion: Führungskräfte mussten Abstand schaffen, mussten sich in eine Position außerhalb des Getümmels zurückziehen, von wo aus sie sich einen Gesamteindruck verschaffen konnten. Das war die einzige Möglichkeit der effektiven Führung. Anderenfalls konnten die Ergebnisse katastrophal sein.

Das war nur die jüngste Auffrischung einer Lektion, die ich bereits bei einem unserer ersten Kampfeinsätze in Ramadi gelernt hatte. Ich hatte mich zu sehr in den Details verloren, und zwar zuungunsten des strategischen Überblicks.

Kurz nach der Ankunft der Task Unit Bruiser in Ramadi erhielt ich von der Geheimdienstabteilung die ersten Zielinformationen mit Details über einen mutmaßlichen Aufständischen, seine Verbindungsmänner und seinen vermuteten Aufenthaltsort. Das würde mein erster echter Einsatz als Kommandant des Stoßtrupps bei einer Direct-Action-Razzia sein. Ich teilte Jocko die Zielinformationen mit und informierte ihn von unserer Absicht, den Einsatz in der folgenden Nacht durchzuführen. Aus seinem vorherigen Irak-Einsatz hatte Jocko umfangreiche Erfahrung beim Führen solcher Missionen. Er ließ mich und meine Führungsleute die taktische Planung erledigen und half uns dabei, die Sache in Gang zu bringen und die erforderlichen Genehmigungen von unseren Vorgesetzten einzuholen. Um sich einen Einsatz genehmigen zu lassen, waren gewaltige Mengen an Unterlagen notwendig: eine PowerPoint-Präsentation mit mehreren ausführlichen Folien und ein umfassendes, mehrseitiges Word-Dokument. Darüber hinaus mussten wir uns mit der Einheit der US Army absprechen, der das Kampfgebiet

gehörte, das Grundstück, auf dem wir die Operation durchführen wollten. Und wir brauchten die Bewilligung der Vorgesetzten der irakischen Soldaten, damit sie uns begleiten konnten.

Uns stand der Großteil des Tages zur Verfügung, um den Einsatz zu planen und alle notwendigen Genehmigungen einzuholen. Aber ich hatte keinen Abstand. Ich hatte mich in die Sache verbissen und vergrub mich in den Details. Ich verbrachte zu viel Zeit mit der administrativen Arbeit zur Einholung der Genehmigung und zu wenig mit der Planung. Der Schwachpunkt lag beim Punkt Prioritäten setzen und ausführen. Da ich mich viel zu sehr in die Einzelheiten vertieft hatte, erkannte ich nicht mehr, worauf das Team sich in der begrenzten Zeit, die uns zur Verfügung stand, konzentrieren musste. Als der Startzeitpunkt näherrückte, war unser Briefing noch nicht vollständig und ich war mir nicht sicher, ob wir wirklich bereit waren. Außerdem hatten wir noch gar keine Startgenehmigung bekommen. Der Druck wuchs und ich erzählte Jocko von meiner Frustration.

»Ich glaube nicht, dass wir rechtzeitig zum Start fertig werden. Ich glaube, wir sollten den Einsatz verschieben und bis morgen Abend warten.«

Jocko widersprach.

»Leif«, sagte er beruhigend, »so schwer ist das nicht. Du und der Zug, ihr seid mehr als bereit. Du wirst schon sehen. Wir kriegen die Genehmigungen. Mach einfach weiter und halte die Vorbesprechung ab und dann legen wir los, sobald es bewilligt ist.«

Während ich auf die unmittelbaren Aufgaben fixiert war, diese Mission zu planen und auszuführen, hatte Jocko Abstand. Er sah das große Ganze und warum es für uns – für die Task Unit Bruiser – so wichtig war, in unseren ersten Tagen vor Ort so viele Einsätze wie möglich durchzuführen.

»Wir müssen in Schwung kommen«, sagte Jocko. »Wir müssen zu Beginn der Stationierung so viele Einsätze wie möglich durchführen, damit wir Erfahrungen sammeln und das Vertrauen der Task Group in uns aufbauen. Wenn wir frühzeitig in Schwung kommen, setzt das den Maßstab und bringt uns gut durch unsere Zeit hier.«

Überfordert von den Milliarden Details des Genehmigungs- und Planungsprozesses hatte ich den Blick für die strategische Vision verloren. Jetzt erkannte ich, dass es für das Gesamtbild wichtig war, diesen Einsatz heute Abend zu starten und ihn nicht zu verschieben.

Nachdem ich diese Perspektive erst einmal erlangt hatte, war ich entschlossen, die Sache geschehen zu lassen. Wir beendeten unser Briefing,

füllten rasch die verbliebenen Lücken im Plan und gaben den Einsatzbefehl (OPORD) an das Team weiter. Kurz nach der Durchgabe des OPORD erhielten wir die Genehmigung und starteten den Einsatz. Wie Jocko vorhergesagt hatte, war es gar nicht so schwierig. Ich hätte nicht so viel darüber nachgrübeln müssen. Wir nahmen den Aufständischen gefangen, trugen ein paar Informationen zusammen und kehrten ohne Zwischenfall zum Stützpunkt zurück. Als wir zurück waren, ging ich in Jockos Büro.

»Du hattest recht«, sagte ich. »So schwer war das gar nicht.«

Im weiteren Verlauf erkannte ich, dass ich besser Prioritäten setzen und ausführen musste. Dazu musste ich mir Abstand verschaffen – mich nicht so auf die Details konzentrieren, sondern stattdessen auf die umfassenderen Aspekte des Planungs- und Genehmigungsprozesses achten. Mein Zug würde sich um die Einzelheiten kümmern und ich vertraute ihnen diesbezüglich. Anderenfalls lief uns die Zeit davon und es konnten entscheidend wichtige Dinge übersehen werden. Ich begriff, warum es so entscheidend war, dass ich das strategische Gesamtbild im Auge behielt und diese Perspektive an meinen Zug weitergab. Aber das konnte ich nur, wenn ich mich nicht mit den taktischen Einzelheiten verzettelte.

Es lag ein Zwiespalt darin und das Gleichgewicht zu finden war schwierig. Ich lernte, mich von den Details zu lösen, um effektiver führen zu können. Doch ein paar Wochen später lernte ich auf die harte Tour, dass ein Vorgesetzter, der zu großen Abstand hält – der sich zu stark von den Details löst –, wichtige Schritte auslassen kann, worunter dann die Teamleistung leidet.

Mit dieser Tatsache wurde ich jäh konfrontiert nach unserer Rückkehr von einem Kampfeinsatz in Ramadi. Wir waren schon seit einigen Stunden zurück in unserem Stützpunkt Sharkbase, als unser Leading Petty Officer mir die schlechte Nachricht überbrachte: Der führende Kommunikationsoffizier (oder Funker) von Charlie Platoon hatte ihn darüber informiert, dass ein sehr heikles Teil der Kommunikationsausrüstung verloren gegangen war.

Ich war perplex. »Wie kann das sein?«, fragte ich entgeistert. Es gab strikte Vorgehensweisen, um sicherzustellen, dass wir solche hochgeheimen und unverzichtbaren Ausrüstungsgegenstände jederzeit unter Kontrolle hatten. Diese Maßnahmen galten in allen Abteilungen des amerikanischen Militärs.

Ich ging zu meinem SEAL-Funkoffizier.

»Was ist passiert?«, fragte ich ihn. Er erzählte mir, wie er entdeckt hatte, dass das Gerät fehlte. Es war offensichtlich, dass er und unser anderer SEAL-

Funker sich nicht an die ordnungsgemäßen Abläufe gehalten hatten. Das war ein ernster Zwischenfall und äußerst peinlich für Charlie Platoon. Schlimmer noch, es warf ein negatives Licht auf die Task Unit Bruiser und das gesamte SEAL-Team.

Ich musste Jocko erzählen, was passiert war. Er war alles andere als glücklich. Er war selbst früher SEAL-Funker gewesen, kannte die strikten Abläufe, die befolgt werden mussten, und war sich des Disziplinmangels bewusst, den Charlie Platoon durch ihre Missachtung an den Tag gelegt hatte.

Ich war wütend auf meine SEAL-Funker. Sie hätten es doch besser wissen müssen. Aber was noch schlimmer war, ich war wütend auf mich selbst. *Es war meine Schuld.* Meine Funker zu beschuldigen war das Gegenteil von Extreme Ownership. Das war mein Fehler und ich wusste es. Ich hatte mich zu stark losgelöst. Ich hatte meinen Funkern zu viel Freiraum gelassen. Ich hatte sie nicht regelmäßig kontrolliert und dafür gesorgt, dass die korrekten Prozeduren angewandt wurden. Ich hatte zu viel Abstand von den Details der Kommunikationsabteilung von Charlie Platoon gehabt.

Zu Beginn, als im Jahr zuvor der Ausbildungszyklus von Charlie Platoon begonnen hatte, hatte ich viel genauer auf die Einhaltung der Prozeduren im Umgang mit der Kommunikationsausrüstung geachtet. Doch nach einem einzigen frühzeitigen Fehler, den wir rasch berichtigten, hatte mein SEAL-Funkoffizier immer wieder bewiesen, dass er alles unter Kontrolle hatte. Ich vertraute auf seine Fähigkeit, seine Abteilung zu leiten, und ließ ihm Freiraum dabei. Meine Aufmerksamkeit richtete ich auf andere Dinge. Und seit wir in Ramadi waren, hatte ich ehrlich gesagt zu viele andere Aufgaben. Ich war inzwischen so beschäftigt, dass ich mir nicht die Zeit genommen hatte, meinen Kommunikationsoffizier zu kontrollieren und sicherzustellen, dass er und der andere SEAL-Funker die Regeln für den korrekten Umgang mit der Funkausrüstung befolgten.

In seinem schon erwähnten Buch *About Face* schreibt Colonel David Hackworth, was er als fundamentale Wahrheit von seinen Mentoren bei der Army gelernt hat: »Eine Organisation macht nur die Dinge gut, die der Boss überprüft.« Die regelmäßige Überprüfung der Verfahrensweisen zeigte dem Team, was ich für wichtig hielt. Hätte ich das bei unserer Funkausrüstung gemacht, dann wären meine SEAL-Funker niemals so nachlässig geworden, sondern hätten dafür gesorgt, dass die richtigen Maßnahmen getroffen wurden. Ich hatte sie nicht daran erinnert, wie entscheidend das für uns war und was auf dem Spiel stand, wenn wir es unterließen.

Nun musste die Task Unit Bruiser für dieses Versagen geradestehen – für mein Versagen. Es gab ebenfalls strikte Verfahrensabläufe für den Fall, dass solche Ausrüstungsgegenstände verloren gingen, und ich sorgte dafür, dass wir sie bis aufs i-Tüpfelchen befolgten. Wir leiteten die Information sofort den Vorgesetzten weiter und berichteten der übergeordneten Kommandostelle, was passiert war. Wir verschickten eine militärweite elektronische Nachricht, um alle zu informieren, dass wir ein sensibles Kommunikationsgerät verloren hatten. Es war eine mächtige Blamage für uns – für die Task Unit Bruiser, für Charlie Platoon und für mich im Besonderen. Aber ich musste dafür geradestehen. Und was noch wichtiger war, ich musste dafür sorgen, dass so etwas nie wieder geschah.

Wir sagten den Kampfeinsatz von Charlie Platoon für diesen Abend ab. Es wäre ein guter Einsatz gewesen, eine Mission, die wir schon vor Wochen geplant hatten, und ich war enttäuscht, sie nicht durchführen zu können. Wir wären ziemlich sicher in ein paar »Big Mix-It-Ups« geraten, hätten eine Reihe von Gegnern getötet und wahrscheinlich einen großen strategischen Einfluss auf einen instabilen Bereich der Stadt ausgeübt. Stattdessen setzten wir uns in unsere Humvees und kehrten zu dem amerikanischen Stützpunkt zurück, an dem wir das fehlende Ausrüstungsstück zuletzt benutzt hatten. Eine gründliche Suche innerhalb der Grenzen des Stützpunkts aus Betonbarrieren und Stacheldraht erbrachte keinerlei Ergebnisse. Daraufhin marschierten wir zu Fuß die Strecke ab, die wir zuvor genommen hatten – eine Straße, die häufig massiv von Aufständischen angegriffen wurde. Das erschwerte die Suche, aber wir hatten genügend SEALs dabei, die uns mit ihren Waffen Feuerschutz gaben, sodass die anderen den Gehweg und die Müllstapel absuchen konnten. Nach einer intensiven Suche über mehrere Hundert Meter hinweg kehrten wir um und machten uns wieder auf den Weg zum Stützpunkt.

Auf dem Rückmarsch dann plötzlich:

YAK-YAK YAK-YAK YAK-YAK.

Zwei Aufständische beschossen uns mit ihren AK-47 aus einer Gasse, die quer zu der Hauptstraße verlief, auf der wir entlangmarschierten. Etliche SEALs erwiderten sofort das Feuer und schlugen damit die Aufständischen in die Flucht. Marc Lee, Chris Kyle und ich verfolgten sie in die Gasse hinein unter Anwendung von Deckung und Bewegung. Doch bis wir ihren vorherigen Standort erreicht hatten, waren sie längst über alle Berge. Sie verschwanden auf dem von Mauern umgebenen Grundstück eines

Wohnhauses in der dicht besiedelten städtischen Gegend.

Es war Zeit zusammenzupacken und nach Hause zu gehen. Das verlorene Gerät haben wir nie wiedergefunden.

Was mich angeht, so hatte ich eine wertvolle Lektion über diesen Zwiespalt gelernt. Um erfolgreich zu führen, musste ich Abstand gewinnen. Aber der Abstand durfte niemals zu groß werden. Ich durfte mich nicht in Details verlieren, musste aber trotzdem auf sie achten. Es war eine demütigende Lektion, die ich nie vergessen würde.

Das Prinzip

Natürlich müssen Führungskräfte auf Kleinigkeiten achten. Sie dürfen sich aber nicht so von ihnen beanspruchen lassen, dass sie den Überblick über die strategische Gesamtlage verlieren und nicht mehr in der Lage sind, das Team zu befehligen und zu kontrollieren.

Wenn man während des Kampfes durch das Zielfernrohr seiner Waffe schaut, ist das Sichtfeld eng und fokussiert. Man sieht nicht, was ringsherum geschieht. Dann ist es wichtig, dass die Standardposition der Waffe des Vorgesetzten High Port ist – himmelwärts gerichtet – und dass er beiseitetritt, um die Lage aus dem größtmöglichen Blickwinkel zu betrachten. So kann er sich umschauen und dorthin begeben, von wo aus er das Team am besten befehligen und kontrollieren kann. Das Wichtigste ist, dass es ihm ermöglicht, das übergeordnete Ziel der Mission im Auge zu behalten. Dies lässt sich auch unmittelbar auf nicht kämpferische Situationen übertragen. In der Geschäftswelt ist es nicht anders, auch da müssen Führungskräfte dafür sorgen, dass sie sich nicht in taktischen Details verlieren, sondern sich die Fähigkeit bewahren, Abstand zu nehmen.

In Kapitel 7, »Prioritäten setzen und ausführen«, von *Extreme Ownership* schrieben wir:

> Wenn man mit den enormen Ausmaßen von operativen Plänen und dem Mikroterrain von Unwägbarkeiten dieser Pläne konfrontiert wird, kann man sich leicht in Einzelheiten verlieren (…). Besonders für Führungskräfte ist es entscheidend, sich selbst »aus der Schusslinie zu bringen«, einen Schritt zurückzutreten und das strategische große Ganze zu analysieren.

Dieses zentrale Konzept fand Anklang bei vielen Lesern und half ihnen, ihre Führungsqualitäten zu verbessern. Abstand zu nehmen ist auch ein

fortgesetztes Problem, mit dem viele Führungskräfte zu tun haben. Ein Vorgesetzter darf sich nicht erlauben, so stark von den Details beansprucht zu werden, dass er das Gesamtbild aus den Augen verliert. Er muss unbedingt verstehen, dass dies seine innere Einstellung sein sollte, damit er sich dessen immer bewusst ist. Wenn er keine übergeordnete Position bewahrt, lässt er sein Team im Stich und die Mission scheitern.

Was wir in *Extreme Ownership* nicht in dieser Deutlichkeit gesagt haben, ist die Notwendigkeit, einen Ausgleich zu finden zwischen dem Verständnis für die Details und dem totalen Aufgehen darin. Führungskräfte dürfen sich nicht so weit entfernen – so viel Abstand nehmen –, dass sie den Kontakt zu den Ereignissen an vorderster Front verlieren. Sie müssen immer noch ein offenes Auge für die Kleinigkeiten haben, müssen verstehen, welche Herausforderungen das ausführende Team zu bewältigen hat, und sich dort positionieren, wo sie es am besten unterstützen können. Das ist der Zwiespalt, der ausbalanciert werden muss: sich mit Einzelheiten aufzuhalten und davon überrennen zu lassen birgt die Gefahr des Scheiterns der Mission, aber wer sich so weit von ihnen löst, dass er die Kontrolle verliert, lässt sein Team und die Mission im Stich.

Geschäftliche Umsetzung

»Aus irgendeinem Grund habe ich gestern im Büro nicht darüber nachgedacht«, begann Rob. »Aber jetzt, wo ich hier im Unterricht sitze, ist es plötzlich absolut klar, auf was wir als Unternehmen uns fokussieren sollten, um unsere Prozesse zu verbessern und die Profitabilität zu erhöhen.«

»Modularisierung«, fuhr er fort. »Wir müssen die Modularisierung im Sinn haben bei allem, was wir tun. Dadurch können wir zahlreiche Arbeitsstunden vor Ort einsparen, die enorme Kosten verursachen. Das erhöht unsere Effizienz und hilft den Projektmanagern, die Verfahrenskosten zu senken.«

»Das klingt vielversprechend«, bemerkte ich. »Das ist eine sehr gute Beobachtung und ich würde gerne mit Ihnen allen hier näher darauf eingehen. Aber lassen Sie uns zuvor noch mal einen Schritt zurückgehen und analysieren, warum Ihnen das plötzlich klar geworden ist. Was glauben Sie, warum Sie gestern noch nicht daran gedacht haben? Und warum fällt Ihnen die Erkenntnis jetzt so leicht?«, fragte ich Rob.

Für die Führungskräfte im Raum war es enorm wichtig, die Antwort auf diese Frage zu verstehen. Die Identifizierung und das Verständnis der zwei

Seiten des Führens – der gegensätzlichen Kräfte, die miteinander ins Gleichgewicht gebracht werden müssen – dienten als mächtiges Führungswerkzeug, um ihnen zum Siegen zu verhelfen.

Ich stand als Dozent vor 15 Führungskräften eines überaus erfolgreichen Unternehmens. Echelon Front war für ein Führungsentwicklungs- und Orientierungsseminar für die Geschäftsleitung engagiert worden. Die meisten Teilnehmer waren Geschäftsbereichsleiter mit umfassenden Erfahrungen und Kenntnissen in ihrer Branche. Das Unternehmen hatte Erfolgsgeschichte geschrieben und sich einen soliden Ruf erworben, der ihm deutliche Vorteile gegenüber der Konkurrenz verschaffte und seinen Marktanteil erhöhte. Während das Unternehmen wuchs, stellte die Geschäftsführung fest, dass es an einer formellen Schulung für ihre Führungsetage fehlte, und vereinbarte klugerweise eine. Sie bat Echelon Front, ein Seminar zu entwickeln, bei dem die Prinzipien von *Extreme Ownership*, von denen sie gelesen hatte, in die Kultur ihres Teams integriert wurden. Nach einer anfänglichen Einschätzung mit persönlichen Einzelinterviews mit den Teilnehmern und Besprechungen mit ihren jeweiligen Vorgesetzten begannen wir das Seminar mit einer intensiven ganztägigen Übung. Dann planten wir weitere Schulungen an wechselnden Orten ein, die alle paar Wochen im gesamten Operationsbereich des Unternehmens stattfinden sollten.

Hier, am dritten Seminartermin, war eine Reihe von Führungskräften aus ihren jeweiligen Gebieten und den Home Offices angereist, in denen sie den Großteil ihrer Zeit verbrachten. Unabhängig von den Inhalten, die ich präsentierte, und den daraus entstehenden Fragen und Diskussionen war es äußerst vorteilhaft, wenn jeder Teilnehmer einmal aus seiner täglichen Tretmühle herauskam. Es zwang sie, Abstand zu bekommen. Losgelöst von den Details, dem Druck und den drängenden Terminen des Arbeitsalltags fiel es ihnen leichter, die strategischen Prioritäten und den Weg dorthin klar zu erkennen. Dieses Konzept des Abstands war eine wichtige Führungseigenschaft im Kampf, im Geschäftsleben und im Alltag.

Ich wiederholte die Frage an Rob und an alle anderen im Kurs: »Warum glauben Sie, dass Sie gestern noch nicht daran gedacht haben? Warum ist es plötzlich ganz klar?«

»Gestern habe ich telefoniert, mich um akute Notfälle bei mehreren verschiedenen Projekten gekümmert und mich ziemlich lange in meinen E-Mails vergraben«, antwortete Rob.

»Sie waren mit Details beschäftigt, mit vielen Kleinigkeiten«, stimmte ich

ihm zu. »Und Sie haben diesen Kleinigkeiten Aufmerksamkeit geschenkt. Sie dürfen sich nicht zu stark ausblenden. Aber Sie dürfen auch nicht auf den Einzelheiten herumreiten. Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es, Abstand zu gewinnen – einen Schritt zurückzutreten und das große Ganze zu betrachten. Die Teilnahme an diesem Seminar hat Sie von diesen Details weggeholt. Und während Sie hier im Kurs sitzen, haben Sie Abstand. Jetzt ist es viel klarer, was gemacht werden muss. Es ist eine zentrale Lektion, die Sie lernen müssen.«

Ich erzählte Ihnen, wie ich diese Lektion bei den SEALs gelernt hatte.

Wenn man während eines Einsatzes als Vorgesetzter nur durch das Zielfernrohr seines Gewehrs schaut, so erklärte ich, reduziert sich das Sichtfeld von rundum 180 Grad oder mehr auf das, was man aufgrund des geringen Objektivdurchmessers erblickt. Eine solche enge Sicht ist nicht Aufgabe des Führenden. Seine Aufgabe besteht darin, sich umzuschauen und das große Ganze zu betrachten. Ich erkannte, dass mein Gewehr in einem SEAL-Zug, der ein enormes Waffenarsenal bei sich trägt, nicht stark ins Gewicht fällt. Aber wenn ich mich nicht umschaute, wer dann? Keiner. Das war meine Aufgabe.

»Führen in der Geschäftswelt ist da nicht anders«, erläuterte ich. »Sie alle sollten als Führungskräfte danach streben, Abstand zu gewinnen, sodass Sie einen Schritt zurücktreten, Perspektive erlangen und erkennen können, worauf Sie Ihre Prioritäten legen sollten. Aber das muss ins Gleichgewicht gebracht werden. Sie müssen Abstand haben. Aber nicht so viel, dass Sie nicht mehr wissen, was passiert. Denn wenn Sie nicht wissen, was passiert, können Sie Ihrem Team nicht helfen; Sie können nicht führen.«

Um diesen Zwiespalt für den Kurs zu illustrieren, erzählte ich ihnen, wie schwer ich mich als SEAL-Zugführer getan hatte mit meiner Position im Kill House während unserer Kampfausbildung, bei der das Team die Durchsuchung von Räumen und Fluren in städtischer Umgebung übte. In meinem vorherigen Zug war mir gesagt worden, dass ich als Offizier im hinteren Bereich des Zuges zu stehen habe.

»Warum bist du hinten im Zug?«, fragte Jocko mich, der die Trainingsdurchläufe von Charlie Platoon im Kill House von einer höher angebrachten Laufplanke aus beobachtete.

»Ich dachte, ich soll das«, antwortete ich.

»Kannst du von da aus erkennen, was deine Leute ganz vorne im Zug machen?«

»Ich habe keine Ahnung, was vorne passiert«, gab ich zu. Wenn ich nicht wusste, was vorne vor sich ging, wie konnte ich dann führen? Ich konnte dem Team mit Sicherheit nicht helfen, ein besonders schwieriges Problem zu lösen, weitere Ressourcen für meine Schützen anfordern oder Kommando und Kontrolle bieten.

»Wenn du nicht weißt, was vorgeht, kannst du nicht führen«, bestätigte Jocko meine Überlegung. »Du darfst nicht hinten sein, weil du dann nicht weißt, was vorne passiert. Du darfst auch nicht ganz vorne sein, weil du dann in jede Raumdurchsuchung mit hineingezogen wirst, und dann verzetteltst du dich zu sehr in den taktischen Details, um Kommando und Kontrolle zu gewährleisten. Deine Position sollte irgendwo in der Mitte sein, direkt zwischen deinen Einsatzkräften, weit genug vorne, dass du weißt, was passiert, aber auch weit genug hinten, dass du nicht gezwungen bist, dich mit der ganzen taktischen Kleinarbeit aufzuhalten.«

Das ergab Sinn. Es war eigentlich ganz simpel, aber Jockos Anleitung machte mir die Sache klar. Ich gewann Selbstvertrauen und begriff nun, wo ich als Führungskraft sein sollte. Am wichtigsten war jedoch zu erkennen, dass ich nicht an eine bestimmte Position gebunden war. Ich konnte herumlaufen, um zu sehen, was passierte, und den Teammitgliedern beizustehen, die es am meisten brauchten. Das war eine wichtige Lektion, die ich nie vergessen würde.

»Um dieses Gleichgewicht zu finden«, erklärte ich den Führungskräften, »achten Sie darauf, in keine der beiden Richtungen bis zum Äußersten zu gehen. Ich habe erlebt, dass SEAL-Führungskräfte und eine Reihe von Vorgesetzten im Business-Bereich zu weit gegangen sind. Sie müssen die Balance wahren: mit Abstand, aber nicht so viel Abstand, dass Sie nicht wissen, was vor sich geht, und nicht führen können. Jeder Vorgesetzte muss einspringen und beim Lösen von Problemen helfen, wenn es für das Team sehr schlecht läuft. Ich habe einige Führungskräfte erlebt, die der Meinung waren, Problemlösung sei unter ihrer Würde. Das ist eine extreme Form des Abstandhaltens, wir bezeichnen sie als ›Distanziertheit auf dem Gefechtsfeld‹. Das ist nicht gut und kann zu massivem Scheitern führen.«

Ich erzählte dem Kurs, dass Jocko diese Bezeichnung einmal für einen übermäßig zurückhaltenden SEAL-Vorgesetzten verwendet hatte, als wir eine SEAL-Task-Unit während eines Übungseinsatzes beobachtet hatten.

Der Vorgesetzte war Task-Unit-Kommandant und Befehlshaber vor Ort bei einer Feldübung in einer MOUT-Einrichtung (Military Operations in Urban

Terrain). Seine SEAL-Züge wurden in einem der großen Ziegelgebäude heftig attackiert und in ein schwieriges taktisches Problem verwickelt, zahlreiche Rollenspieler beschossen sie mit Paintball-Munition. Die Task Unit hatte ihre Fahrzeuge vor dem Zielgebäude angehalten, der Stoßtrupp war ausgestiegen und hatte das Gebäude betreten. Sofort wurden sie von einer Reihe gut verschanzter »feindlicher Kämpfer« – in Wirklichkeit SEAL-Ausbilder und Rollenspieler – massiv angegriffen. Schnell waren etliche SEALs getroffen und wurden von den Ausbildern kaltgestellt, das heißt, sie waren nun »Tote« und »Schwerverletzte«. Der Rest des Stoßtrupps steckte im Zielgebäude fest. Sie brauchten Hilfe, Verstärkung, Anleitung und Anweisungen. Jocko und ich waren im Haus und beobachteten die SEAL-Züge im Einsatz. Wir warteten darauf, dass jemand die Initiative ergriff und Hilfestellung gab, doch das passierte nicht.

»Wo ist der Task-Unit-Kommandant?«, fragte Jocko nach mehreren schmerzlichen Minuten, in denen das Problem immer weiter eskalierte. Ich sah mich um, entdeckte ihn jedoch nicht.

»Ich glaube, er ist noch draußen in seinem Humvee«, meinte ich.

Jocko und ich verließen das Zielgebäude. Der Task-Unit-Kommandant war nirgends zu sehen.

Schließlich näherten wir uns der Reihe von Humvees, die draußen auf der Straße geparkt waren. Wir fanden den Task-Unit-Kommandanten im Fahrzeug, bequem auf seinem Sitz. Wir öffneten die schwergepanzerte Tür des Humvees.

»Was ist das denn für ein Scheiß?«, sagte ich. Der TU-Kommandant gab keine Antwort.

»Was passiert da drin?«, fragte Jocko ihn und deutete auf das Zielgebäude, in dem sein Team in der Klemme steckte.

Darauf hatte der Kommandant keine Antwort. Er senkte den Blick auf seine Landkarte, bewegte sich aber nicht von seinem Sitz im Humvee.

»Ich warte auf ein Status-Update«, erwiderte er, als hätte er alles perfekt im Griff.

Er schaltete sein Funkgerät ein. »Wie ist euer Status?«, fragte er seinen Zugführer, den Befehlshaber des Stoßtrupps im Gebäude. Jocko und ich hatten beide Funkgeräte dabei und überwachten das Kommunikationsnetzwerk der Task Unit, wir konnten ihrem Funkverkehr also zuhören und den Austausch der Führungskräfte untereinander ermitteln.

Aus dem Funkgerät kam keine Antwort. Der Zugführer und ein Großteil

seines Teams steckten in einem entsetzlichen Feuergefecht im Inneren des Gebäudes fest. Sie hatten diverse simulierte Opfer und versuchten, sie aus dem Flur zu bergen, in dem die Kugeln hin und her sausten. Der Zugführer war gerade nicht in der Lage, den Funkspruch auch nur zu hören, geschweige denn, ihn zu beantworten.

»Ich brauche ein Status-Update«, wiederholte der Task-Unit-Kommandant über Funk.

Es wurde kein Status-Update übermittelt. Eine weitere halbe Minute der Stille verging.

»Also, was passiert da?«, fragte Jocko erneut.

»Ich weiß nicht«, entgegnete der Task-Unit-Kommandant. »Ich warte auf ein Status-Update.«

Jocko drehte sich um und warf mir einen irritierten Blick zu.

»Vielleicht sollten Sie zu Ihrem Stoßtrupp-Kommandanten gehen und sich das Status-Update von ihm holen«, schlug ich vor. »Sie sind ja im Fahrzeug nicht festgeklebt. Gehen Sie dorthin, wo Sie am besten Kommando und Kontrolle ausüben können. Oder Sie bleiben hier im Humvee sitzen und warten, bis alle tot sind.«

Daraufhin stieg der TU-Kommandant aus und ging zum Zielgebäude, um herauszufinden, was passierte.

»Distanziertheit auf dem Gefechtsfeld«, sagte Jocko. »Einen besseren Begriff kann ich mir für ein solches Maß an Losgelöstheit nicht vorstellen.« Es bedeutete, der Vorgesetzte hatte so viel Abstand, dass er nicht wusste, was vor sich ging. Wenn es Probleme gab, erwartete er, dass jemand anderes sie löste. Dieser Task-Unit-Kommandant schien tatsächlich verärgert darüber zu sein, dass er aus seinem Humvee herauskommen und führen musste. Doch er lernte rasch, dass, wenn ein Team am Rande der Katastrophe steht, es Zeit ist, dass der oberste Vorgesetzte seinen Abstand aufgibt und sich ins Getümmel stürzt, Probleme löst und dem Team hilft. Es ist Zeit zum *Führen*. Sind die Probleme erst einmal gelöst, kann der Führende wieder einen Schritt zurückgehen und Abstand nehmen.

Mit diesem Beispiel illustrierte ich dem Führungskräfte-Kurs, wie wichtig es war, den Zwiespalt ins Gleichgewicht zu bringen: fokussiert, aber auch losgelöst zu bleiben. Nun verstanden die Kursteilnehmer, wie sie dieses Konzept am besten anwenden, die Balance finden und ihre Teams zum Sieg führen konnten.

1 M134-GAU-17-Minigun: eine elektrisch angetriebene NATO-Waffe mit dem Kaliber 7,62 × 51 mm, die über sechs rotierende Läufe 4000 Schuss pro Minute abgeben kann.

2 Mudschaheddin: der arabische Begriff für jene, die den Dschihad führen; mit diesem Begriff bezeichneten die irakischen Aufständischen sich selbst. Die US-Streitkräfte verkürzten ihn auf Mudsch.

3 OP VA: Observation Post Veterans Affairs; der Standort des Marineinfanterie-Stützpunktes im Gebäude des ehemaligen irakischen Veteranenministeriums.

4 Wir benannten den Stützpunkt später um in Camp Marc Lee, nachdem Marc am 2. August 2006 im Einsatz getötet worden war.

5 In der Terminologie des US-Militärs bedeutete »combined« multinational und »joint« dienstübergreifend, worunter auch verschiedene Zweige des Militärs verstanden wurden.

6 Jundhi: arabisch für »Soldat«, mit diesem Begriff bezeichneten die irakischen Soldaten sich selbst, und er wurde häufig auch von den amerikanischen Militärberatern im Irak verwendet.

NACHWORT

Die Widersprüche, die wir in diesem Buch behandeln, sind nur ein kleiner Teil der vielen Führungswidersprüche, die bei jeder Handlung oder Entscheidung einer Führungskraft in einen Ausgleich gebracht werden müssen. Ihre Liste ist unendlich; jeder Widerspruch oder Zwiespalt könnte ein ganzes Kapitel dieses Buches füllen. Vorgesetzte können sich zu stark auf Daten verlassen und zu wenig auf die Herzen ihrer Beschäftigten oder Kunden hören – oder sie tun genau das Gegenteil und schenken den Gefühlen anderer zu viel Aufmerksamkeit und ignorieren darüber die Fakten. Sie können in ihrer Wortwahl zu direkt sein und ihre Teams und die ihnen unterstellten Führungskräfte einschüchtern oder in die Defensive schicken; sie können sich aber auch zu wenig direkt ausdrücken und es nicht schaffen, ihre Botschaft klar zu vermitteln. Vorgesetzte können zu viel Kapital investieren oder nicht genug. Sie können ihre Mannschaft zu rasch vergrößern und zulassen, dass Leistungsstandards nicht oder zu langsam eingehalten werden, wodurch das Team unterbesetzt und überlastet ist. Vorgesetzte können ihrem eigenen Privatleben Schaden zufügen, weil sie ihrer Arbeit zu viel und ihrer Familie zu wenig Aufmerksamkeit schenken, oder sie vernachlässigen ihre Arbeit, um Zeit mit ihrer Familie zu verbringen, und verlieren am Ende ihre Stelle, die sie für den Familienunterhalt benötigen. Vorgesetzte können zu viel herumalbern und nicht ernst genommen werden, oder sie machen nie einen Witz und verbreiten in ihrem Team eine Atmosphäre von Trübsal. Vorgesetzte können zu viel reden bis hin zu einem Maße, wo ihr Team ihnen nicht mehr zuhört, oder nicht genug reden, sodass ihr Team nicht weiß, wo sie stehen.

Die Liste der Widersprüche ist unendlich. Denn jedes positive Verhalten, das eine Führungskraft haben *sollte*, kann bis ins *Extreme* übersteigert und damit negativ werden. Die größte Stärke eines Vorgesetzten kann zugleich seine größte Schwäche sein. Aber diese Widersprüche zu kennen und zu verstehen ist der erste Schritt, damit sie nicht zu einem Problem werden.

Der zweite Schritt erfordert Achtsamkeit, damit eine Führungskraft erkennen kann, wenn die Sache aus dem Gleichgewicht gerät. Wenn ein Team seine Initiative eingebüßt hat, betreibt der Vorgesetzte Mikromanagement. Wenn das Team nur herumalbert und nichts erledigt

bekommt, hat der Vorgesetzte zu viele Späße gemacht. Wenn Führungskräfte spüren, dass ihre Führung ineffektiv ist, erfordert dies eine sorgfältige Untersuchung, um herauszufinden, wo sie das Gleichgewicht verloren haben. Dann können Maßnahmen ergriffen werden, um die Balance wiederherzustellen.

Bei der Wiederherstellung des Gleichgewichts müssen die Führungskräfte aufpassen, dass sie keine Überkorrektur vornehmen. Das ist ein häufiger Fehler: Wenn sie merken, dass sie zu weit in eine Richtung gegangen sind, reagieren sie darauf, indem sie zu weit in die andere Richtung gehen. Das ist ineffektiv und kann die Situation sogar noch verschlimmern. Nehmen Sie stattdessen maßvolle, wohlberechnete Anpassungen vor, beobachten Sie die Ergebnisse und fahren Sie dann fort, kleine, schrittweise Korrekturen vorzunehmen, bis das Gleichgewicht wiederhergestellt ist.

Ist das Gleichgewicht wiederhergestellt, muss der Vorgesetzte sich darüber im Klaren sein, dass dieser Zustand nicht von Dauer sein wird. Die Umstände ändern sich: Untergebene, Führungskräfte, Angestellte, der Gegner, das Kampfgebiet, der Markt, die Welt – alles ändert sich. Und diese Veränderungen stören das Gleichgewicht der zwei Seiten der Führung. Der Vorgesetzte muss die Situation fortwährend überwachen, bei Veränderungen Anpassungen vornehmen und das Gleichgewicht wiederherstellen.

Wie bei so vielen Führungsherausforderungen ist es nicht einfach, das Gleichgewicht zu finden und zu bewahren. Doch wie wir in unserem Buch *Extreme Ownership* geschrieben haben, ist es die immense Herausforderung des Führens, die den Lohn des Erfolgs so erfüllend macht. Die Kenntnis und das Verständnis der zwei Seiten der Führung setzen den höchsten Leistungslevel frei, und sie ermöglichen es dem Führenden und dem Team, auf jedem Kampfgebiet zu dominieren, zu führen und zu siegen.

Also, nehmen Sie die Herausforderung an. Werden Sie zu einer möglichst erfolgreichen Führungskraft. Und während Sie unbedingt Extreme Ownership für alles in Ihrer Welt übernehmen sollten, müssen Sie sich ebenso unbedingt darum bemühen, in Ihrem gesamten Handeln die Balance zu halten: mit Ihren Untergebenen, Ihren Vorgesetzten, Ihren Kollegen, Ihren Entscheidungen, Ihren Emotionen und Ihrem Leben. Wenn Sie führen, stoßen Sie auf Herausforderungen, auf Belohnungen, auf Probleme und auf Erfüllung. Aber wenn Sie als Führender mit dem Blick auf die Balance denken und handeln können, erreichen Sie das Ziel jeder Führungskraft und jedes Teams: den Sieg.

Lieutenant Leif Babin *(links)* und Lieutenant Commander Jocko Willink *(Mitte)* mit der Task Unit Bruiser in Ar Ramadi, Irak, 2006. Zur Rechten Lieutenant Seth Stone, der Kommandant von Delta Platoon und ein guter Freund von Jocko und Leif. Nach diesem Einsatz übernahm Seth das Kommando der Task Unit Bruiser, wurde erneut im Irak stationiert und leitete aggressive SEAL-Einsätze während einer überaus erfolgreichen Kampagne zur Friedenssicherung in Sadr City, Bagdad im Jahr 2008. Am 30. September 2017 kam Seth bei einem Übungsunfall ums Leben. Wir werden ihn nie vergessen.

ANHANG

ERGÄNZENDE BEITRÄGE ZU DIE ZWEI SEITEN DER FÜHRUNG

Die zwei Seiten der Führung – ein persönliches Resümee

Im Kampf haben wir gelernt, dass Führung das Wichtigste auf dem Gefechtsfeld ist – der entscheidende Faktor, der über Erfolg oder Scheitern eines Teams bestimmt. In unseren Jahren als Ausbilder von SEAL-Teams der US Navy haben wir den unglaublichen Wert und Einfluss von Führungsentwicklungsseminaren kennengelernt. Seit wir Anfang 2012 unsere Führungsberatungsfirma Echelon Front gegründet haben, konnten wir dies im geschäftlichen Bereich über alle Branchen hinweg und in großen wie kleinen Unternehmen und Organisationen immer wieder erleben. Als wir im Oktober 2015 *Extreme Ownership* veröffentlichten, wussten wir, dass die von uns beschriebenen Prinzipien wertvoll für Führungskräfte waren. In dem Buch beschrieben wir die Fehler, die wir gemacht hatten, und die Lektionen, die wir aus diesen Fehlern gelernt hatten. Aber wir hätten nie gedacht, welche Reichweite und welchen Einfluss *Extreme Ownership* erzielen würde, das jetzt ein Nummer-eins-Bestseller der *New York Times* und eines der erfolgreichsten Business-Bücher der letzten zehn Jahre ist.

Seit Jahren bieten wir Schulungen und Präsentationen bei zahlreichen Führungskonferenzen und Firmenfortbildungen an. Aber lange Zeit hegten wir die Vorstellung, die talentiertesten und aussichtsreichsten Führungskräfte zusammenzubringen, eine Zusammenkunft wie keine zweite, deren Teilnehmer entschlossen waren, ihr Kampfgebiet zu dominieren, in welchem Bereich es auch liegen mochte. Diese potenziellen Führungskräfte hätten die Prinzipien von *Extreme Ownership* gelesen und umgesetzt und würden danach streben, noch besser zu werden. Wir wollten Führende zusammenbringen, die sich den *Jocko Podcast* anhörten; Vorgesetzte, die nicht zu einem Wohlfühl-Seminar gehen, sondern einen ernüchternden, brutal ehrlichen Blick auf sich selbst werfen wollten, um herauszufinden, wo sie ihr berufliches und ihr privates Leben noch verbessern konnten. Wir nannten diese Führungszusammenkunft »The Extreme Ownership Muster« oder einfach »Musterung«. Beim Militär bezeichnet man mit Musterung das Einberufen der Truppen zur Inspektion und als Vorbereitung auf einen Krieg. Die Bezeichnung passte in diesem Fall auf bestehende und angehende Führungskräfte aus der gesamten Geschäftswelt, aus Wohltätigkeitsorganisationen, aus dem Militär und aus der Notfallhilfe, die

etwas dazulernen und sich darauf vorbereiten wollten, in ihren jeweiligen Kampfgebieten besser zu führen und zu siegen.

Bei der Planung der ersten Musterung hatten wir keine Ahnung, wer oder wie viele Leute kommen würden. Wir hofften, es wären vielleicht hundert Führungskräfte, aber es war unmöglich zu sagen, ob mehr als eine Hand voll teilnehmen würde. Doch im Oktober 2016, genau zehn Jahre nach unserer Abreise von Ramadi mit der Task Unit Bruiser nach sechs Monaten unausgesetzten Kampfes, fand die erste Musterung – Extreme Ownership Muster 001 – in San Diego, Kalifornien statt. Fast 350 Führungskräfte aus den gesamten Vereinigten Staaten und etlichen anderen Ländern nahmen daran teil. Das Feedback war fantastisch und die Führungskräfte kamen auch weiterhin, häufig in Begleitung weiterer wichtiger Teammitglieder, zu den nachfolgenden Musterungen. Seither hatten wir Tausende Teilnehmer bei unseren Musterungen, die weiterhin wachsen und gedeihen.

Von Anfang an enthielt der zweitägige Musterungslehrgang einen Teilbereich, der sich vertiefend mit dem Thema des letzten Kapitels von *Extreme Ownership* beschäftigt: dem Zwiespalt des Führens. In *Extreme Ownership* bot dieses Kapitel eine Einführung in das Konzept, doch wir hatten die Vermutung, dass einige Leser eine eingehendere Betrachtung wünschten oder brauchten. Unsere Vermutungen bestätigten sich, während wir im Rahmen unseres Unternehmens Echelon Front mit Hunderten von Firmen und Tausenden von Führungskräften arbeiteten. Das ist der schwierigste Aspekt des Führens – und zugleich der wesentlichste. Wir haben erlebt, wie Führungskräfte mit den besten Absichten versuchten, Extreme Ownership einzuführen, und sich irrtümlich bemühten, alles selbst zu machen, was nicht funktionierte. Gleichermaßen bekamen wir mit, wie Vorgesetzte Dezentrales Kommando einführen wollten und dabei irrtümlich die Führung bis zu einem Punkt abgaben, an dem sie die Kontrolle verloren und ihre Teams nicht mehr leiten konnten – das war ebenso katastrophal. Erfolgreiche Führung heißt, das Gleichgewicht zwischen den vielen gegensätzlichen Kräften zu finden und aufrechtzuerhalten. Und es gibt noch viele – unendlich viele – Widersprüchlichkeiten, die jeder Vorgesetzte miteinander in Einklang bringen muss.

Wir haben also von Anfang an erkannt, wie wichtig es war, eine ausführliche Besprechung der zwei Seiten der Führung in die Musterungen zu integrieren. Mit der Zunahme der Musterungen wuchs auch die Nachfrage nach einem stärkeren Schwerpunkt auf und einer intensiveren Beschäftigung

mit dem Zwiespalt des Führens. Durch die Musterungen und durch unsere Führungsberatungsarbeit, in der wir Führungskräften dabei helfen, sich der Widersprüche bewusst zu werden und die richtige Balance zu finden, wurde uns klar, dass wir über diesen entscheidenden Führungsaspekt schreiben sollten. Als dann ein enger und vertrauenswürdiger Freund, der zufällig auch ein äußerst versierter Unternehmensleiter ist, uns vorschlug, dies zum Thema unseres nächsten Buches zu machen, dem Nachfolger von *Extreme Ownership,* wussten wir, dass er genau ins Schwarze getroffen hatte. Und so schlug die Geburtsstunde von *Die zwei Seiten der Führung,* dem Buch, das Sie gerade in den Händen halten.

Inzwischen konnten wir noch ein paar Jahre mehr Erfahrung in der Arbeit mit Führenden sammeln, als wir sie beim Verfassen von *Extreme Ownership* hatten. *Die zwei Seiten der Führung* befasst sich ausführlich mit der größten Herausforderung des Führens, den heiklen Details jenes schmalen Grats, auf dem sich jeder Vorgesetzte bewegen muss. Das richtige Gleichgewicht bei jedem Zwiespalt zu finden bedeutet, eine Leistungsoptimierung in Gang zu setzen, sodass jedes Team und jeder Vorgesetzte führen und gewinnen kann.

Jocko Willink und Leif Babin

Gedenken

Jocko Willink

Gedenke meiner.
Ich bin der gefallene Soldat, Matrose, Flieger und Marine.
Ich bin der gefallene Krieger.
Ich bin derjenige, der die Stellung hielt.
Manchmal meldete ich mich freiwillig. Manchmal ging ich, weil ich musste.
Aber wenn die Nation rief – dann antwortete ich.
Um zu dienen, ließ ich Familie, Freunde und Freiheit zurück, die so viele für selbstverständlich nehmen.
Im Laufe der Zeit kämpfte ich mit verschiedenen Waffen: einem Schwert, einer Muskete, einem Bajonett, einem Gewehr, einem Maschinengewehr.
Oft marschierte ich zu Fuß in die Schlacht – zahllose Kilometer – über ganze Kontinente hinweg. Ich hatte wenig Wasser und noch weniger Essen. Aber es spielte keine Rolle. Wir hatten eine Aufgabe zu erfüllen.
Dann wieder ritt ich auf einem Pferd in die Schlacht oder fuhr auf einem Wagen, manchmal mit der Eisenbahn, später in Panzern oder Jeeps oder Humvees.
In früheren Zeiten waren meine Schiffe aus Holz gefertigt und wurden vom Wind angetrieben.
Später waren sie aus Stahl und wurden von Diesel oder von Atomkraft angetrieben.
Ich ging sogar in die Luft und beherrschte den Himmel in Flugzeugen, Helikoptern und Jets.
Die Kriegsmaschinen entwickelten und veränderten sich im Laufe der Zeiten.
Aber denk daran, dass immer ich es war – der Krieger –, der gegen die Feinde unserer Nationen kämpfen musste.
Ich kämpfte bei Lexington und Concord, als unsere Nation geboren wurde.
Ich überquerte am Weihnachtstag 1776 den Delaware. Die Freiheit war auf unserer Seite.
Ich verteidigte den Chattahoochee River im Krieg von 1812. Wieder hielt ich stand.
Im Bürgerkrieg kämpfte ich *mit* meinen Brüdern – und *gegen* meine Brüder – bei Gettysburg und Shiloh und Bull Run. *Ich lernte, dass wir uns nie wieder aufspalten dürfen.*

Im Ersten Weltkrieg marschierte ich an der Marne entlang und hielt die Stellung im Wald von Belleau. Sie nannten es »den Krieg, der alle Kriege beendet«. Ich nannte es bloß: die Hölle.
Im Zweiten Weltkrieg kämpfte ich überall: vom Strand der Normandie und der Ardennenoffensive bis zum Sand von Iwojima und der Hölle von Guadalcanal. Ich erhob mich gegen die Unterdrückung und verhinderte die Vernichtung der Welt.
In Korea landete ich bei Inchon und entkam aus der Schlacht um den Changjin-Stausee. Sie nannten es den vergessenen Krieg – aber ich vergaß ihn nie.
In Vietnam kämpfte ich im Mekong-Delta, im Ia-Drang-Tal, in Khe Sanh und am Hamburger Hill. Manche sagen, mein Land sei ins Wanken geraten. Aber ich wankte nicht. Niemals.
In der jüngeren Vergangenheit habe ich in Grenada gekämpft, in Panama, Somalia und an anderen verzweifelten Orten auf aller Welt.
Und schließlich kämpfte ich im Irak und in Afghanistan. In Bagdad, in Falludscha und in Ramadi.
Mit fortschreitender Technologie verwendete ich Nachtsichtgeräte und GPS und Drohnen und Laser und Wärmebildoptik.
Aber immer noch war ich es, ein Mensch, der die Arbeit machte.
Ich war es, der auf Berge oder durch die Wüste oder durch die Straßen marschierte.
Ich war es, der unter der gnadenlosen Hitze und der bitteren Kälte litt.
Ich war es, der Nacht für Nacht hinausging, um den Feinden unserer Nation Widerstand zu leisten und mich dem Bösen Auge in Auge in den Weg zu stellen.
Ich war es.
Gedenke meiner. Ich war ein Krieger.
Aber erinnere dich auch:
Dass ich nicht nur ein Krieger war.
Ich war nicht nur Soldat, Matrose, Flieger oder Marine.
Erinnere dich auch: dass ich Sohn, Bruder, Vater war.
Ich war Tochter, Schwester, Mutter.
Ich war ein *menschliches Wesen* – genau wie du –, ein *echtes menschliches Wesen* mit Hoffnungen und Träumen für die Zukunft.
Ich wollte Kinder haben.
Ich wollte meine Kinder großwerden sehen.

Ich wollte sehen, wie mein Sohn ein Tor schießt oder den entscheidenden Korb wirft.
Ich wollte sehen, wie meine Tochter vor den Traualtar tritt.
Ich wollte meine Frau noch einmal küssen.
Ich wollte mit ihr alt werden – und da sein, um ihr die Hand zu halten, wenn das Leben schwer wurde.

Als ich sagte, ich würde bis zum Ende bei ihr bleiben – da meinte ich das genau so.

Als ich meinen Kindern sagte, ich würde immer für sie da sein – das meinte ich es so.

Aber ich habe all das aufgegeben.
All das.
Auf diesem weit entfernten Gefechtsfeld, in irgendeinem gottverlassenen Drecksloch, inmitten der Angst und dem Feuer und den Schüssen.
Oder am Himmel über feindlichem Territorium voller tödlicher Luftabwehrraketen.
Oder auf der gnadenlosen See, wo wir sowohl gegen den Feind kämpften als auch gegen die Tiefe des Meeres.
Dort, an diesen entsetzlichen Orten: hielt ich die Stellung.
Ich wankte nicht, und ich zögerte nicht.
Ich: der Soldat, der Matrose, der Flieger oder der Marine.
Ich behauptete mich und opferte mein Leben – meine Zukunft, meine Hoffnungen, meine Träume –
Ich opferte alles – für dich.
Am nächsten Memorial Day, gedenke meiner: des gefallenen Kriegers.
Und gedenke meiner nicht um meinetwillen – sondern um deinetwillen.
Erinnere dich, was ich geopfert habe, sodass du die unglaublichen Kostbarkeiten zu schätzen weißt, die du besitzt:
Leben. Freiheit. Das Streben nach Glück.
Du hast die Freuden des Lebens, die Freuden, die ich aufgegeben habe, damit du sie auskosten kannst:

Eine kühle Brise.

Das zarte Frühlingsgras unter deinen nackten Füßen.

Die warme Sommersonne auf deinem Gesicht.

Familie. Freunde. Und Freiheit.

Vergiss niemals, woher das alles kommt –
Es kommt von einem Opfer: dem höchsten Opfer.
Vergeude es nicht. Vergeude nicht noch mehr von deiner Zeit auf dieser Erde.
Führe ein Leben, das das Opfer unserer gefallenen Helden würdigt.
Gedenke ihrer immer. Und mach jeden Tag zum Memorial Day.

Um jeden Preis gewinnen

Jocko Willink

Was ist Führung?
Manche sagen, es geht darum, andere zu beeinflussen. Manche sagen, es geht darum, andere INS BOOT ZU HOLEN.
Manche sagen, es geht um eine Autoritätsposition, um anderen sagen zu können, was sie tun sollen.
Es gibt viele verschiedene Definitionen von Führung.
Aber für mich hat Führung immer nur eines bedeutet:
UM JEDEN PREIS ZU GEWINNEN.
Das heißt Führung für mich.
Das ist eine kühne Aussage, weil sie so viel Kraft hat.
»Um jeden Preis zu gewinnen« heißt, dass mich nichts davon abhalten kann.
Es heißt, mir kann sich nichts in den Weg stellen; ich werde alle Hindernisse überwinden.
»Um jeden Preis gewinnen« ist die ultimative Ansage.
Sie schreit: ICH BIN EIN ZERSTÖRER ALL DESSEN, DAS SICH MIR IN DEN WEG STELLT.
Nun ja. Das scheint recht unverblümt.
Aber so einfach ist die Wahrheit nicht.
»Gewinnen um jeden Preis« bedeutet unendlich viel mehr.
Und das ist es, was so viele nicht sehen und nicht verstehen.
»Gewinnen um jeden Preis« heißt, unerbittlich gegen alle Hindernisse voranzudrängen.
Aber es heißt auch, dass man weiß, wann man lockerlassen muss.
Es kann ganz sicher heißen, dass man ein Problem unmittelbar angehen muss.
Aber es heißt auch zu wissen, wann man um ein Problem HERUMMANÖVRIEREN und es von der Seite angehen muss.
»Gewinnen um jeden Preis« heißt, dass Sie Ihren Plan mit Tatendrang ausführen, bis er umgesetzt ist.
Es heißt aber auch, dass Sie wissen, WANN SIE SICH EINGESTEHEN MÜSSEN, dass Ihr Plan nicht funktioniert, und etwas Neues ausprobieren müssen.
Um »um jeden Preis zu gewinnen«, muss ein Vorgesetzter die Führung übernehmen und die Dinge in Angriff nehmen.

Aber er muss auch wissen, wann es an der Zeit ist, BEISEITEZUTRETEN und jemand anderen die Führung übernehmen zu lassen.
»Um jeden Preis gewinnen« heißt für einen Vorgesetzten, vor einer Menge zu stehen und ihr den Weg vorwärts zu zeigen.
Aber es heißt auch, im Schatten zu stehen, das Team zu stärken und ihm Anerkennung zu zollen.
Also.
Was ist nötig, um zu gewinnen?
Ja, Sie müssen ENTSCHLOSSEN sein.
Ja, Sie müssen EHRGEIZIG sein.
Ja, Sie müssen einen unerschütterlichen SIEGESWILLEN haben.
Aber wirklich zu gewinnen, wahrhaftig »um jeden Preis zu gewinnen« erfordert mehr FLEXIBILITÄT, mehr KREATIVITÄT, mehr ANPASSUNGSFÄHIGKEIT, mehr KOMPROMISSBEREITSCHAFT und mehr BESCHEIDENHEIT, als die meisten Menschen sich je bewusst machen.
Das ist nötig, um zu gewinnen.
Und wenn das nötig ist, um »um jeden Preis zu gewinnen«, was macht dann einen guten Vorgesetzten aus?
Diese Frage ist schwer zu beantworten.
Und es gibt einen Grund dafür, warum die Leute sich damit schwertun, eine Antwort zu finden; das liegt daran, dass sie es nicht sehen können. Viele der Dinge, die einen Vorgesetzten hervorragend machen, sind nicht sichtbar:
Das Vertrauen, das er schenkt.
Die Beziehungen, die er aufbaut.
Das unausgesprochene Vorbild.
Und natürlich: die Balance.
Die Balance der zwei Seiten der Führung:
Die Balance zwischen zu stark und zu schwach,
zwischen zu laut und zu still,
zwischen zu aggressiv und zu passiv,
zwischen zu hart und zu weich,
zwischen Tyrann und Schwächling,
zwischen der Kontrolle über das Ego und der Kontrolle durch das Ego.
Und das ist das wahrhaft Schöne an der Führung.
Das Schöne, das nicht viele Menschen begreifen.
Das Schöne ist:

Wenn Sie Ihr Team und Ihre Mission und Ihre Mitarbeiter und Ihre Prinzipien über Ihr Ego und über sich selbst stellen, WERDEN SIE GEWINNEN.
Das ist die kontraintuitive Realität.
Wenn Sie sich selbst an oberste Stelle stellen – wenn Sie sich selbst wichtiger nehmen als jeden anderen, dann werden Sie verlieren.
Wenn Sie Ihr Team für sich selbst opfern –
wenn Ihr persönlicher Erfolg Ihnen wichtiger ist als der Ihres Teams,
wenn Sie sich mehr Gedanken um sich selbst machen als um die Leute, die für Sie arbeiten,
dann werden Sie auf jeden Fall verlieren.
Aber. Wenn Sie Ihr Team an oberste Stelle setzen und nicht Ihren eigenen Erfolg, sondern den Erfolg Ihres Teams und seiner Mission zu Ihrem eigentlichen Ziel machen –
wenn Sie als Führungskraft andere über sich selbst stellen,
wenn Sie sich zuerst und vor allem um Ihr Team kümmern,
dann werden Sie auf jeden Fall gewinnen.
Das ist Führung: das reine Ziel und die rechtschaffene Absicht, Ihre Leute und die Mission über sich selbst zu stellen.
Und so kann eine Führungskraft tatsächlich »um jeden Preis gewinnen«.

Inhaltsverzeichnis

1. Cover
2. Titel
3. Impressum
4. Widmung
5. Inhalt
6. Vorwort
7. Einleitung: Das Gleichgewicht finden
    1. Block J, Süd-Ramadi, Irak: 2006
    2. Die zwei Seiten: die Herausforderungen von Extreme Ownership ins Gleichgewicht bringen
8. Teil I: Menschen ins Gleichgewicht bringen
    1. Kapitel 1: Der ultimative Zwiespalt
        1. Charlie Medical Facility, Camp Ramadi, Irak: 2006
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung
    2. Kapitel 2: Verantwortung tragen, aber andere mit einbeziehen
        1. Falludscha, Irak: 2003
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung
    3. Kapitel 3: Resolut, aber nicht herrisch
        1. Süd-Ramadi, Irak: 2006
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung
    4. Kapitel 4: Wann unterstützen und wann entlassen?
        1. Malaab-Distrikt, Ost-Ramadi: 2006
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung

9. Teil II: Die Mission im Gleichgewicht halten
    1. Kapitel 5: Hart, aber clever trainieren
        1. Feindliches Territorium: 2009
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung
    2. Kapitel 6: Aggressiv, nicht leichtsinnig
        1. »VietRam« – MC-1-Einsatzgebiet, nordöstlich von Ramadi, Irak: 2006
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung
    3. Kapitel 7: Diszipliniert, nicht unbeweglich
        1. Bagdad-Mitte, Irak: 2003
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung
    4. Kapitel 8: Die Leute nicht an die Hand nehmen, sondern zur Verantwortung ziehen
        1. Bagdad, Irak: 2003
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung
10. Teil III: Das eigene Gleichgewicht
    1. Kapitel 9: Befehl und Gehorsam
        1. Süd-Ramadi, Irak: 2006
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung
    2. Kapitel 10: Planen, aber nicht überorganisieren
        1. Firecracker Circle, Ramadi, Irak: 2006
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung
    3. Kapitel 11: Bescheiden, nicht passiv
        1. Route Michigan, Süd-Ramadi, Irak: 2006
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung

    4. Kapitel 12: Fokussiert, aber mit Abstand
        1. West-Ramadi, Irak: 2006
        2. Das Prinzip
        3. Geschäftliche Umsetzung
11. Nachwort
12. Anhang: Ergänzende Beiträge zu Die zwei Seiten der Führung
    1. Die zwei Seiten der Führung – ein persönliches Resümee
    2. Gedenken
    3. Um jeden Preis gewinnen

Extreme Ownership - mit Verantwortung führen

Willink, Jocko
9783962670658
320 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Die Seal-Offiziere Jocko Willink und Leif Babin führten verschiedene Special-Forces-Einheiten erfolgreich durch die blutigen Wirren des Irakkriegs. Um diese ultimativen Stresssituationen zu überstehen, entwickelten sie eine ganz spezielle Kultur der Disziplin und Verantwortung, die sie für die nächste Generation der Seal-Führungsebene zusammengefasst haben. In ihrem Buch Extreme Ownership, sprich Verantwortung, erläutern die beiden Elitesoldaten jetzt, wie sie ihre Einheiten durch schwierigste Kriegseinsätze führen konnten und demonstrieren, wie ihre effektiven Führungsprinzipien vom Schlachtfeld optimal in das unternehmerische Umfeld, auf Teams und auf den Alltag übertragen werden können. Ihr Erfolgsgeheimnis: Verantwortung für die eigenen Fehler übernehmen, aus den Misserfolgen lernen und auf dieser Grundlage neue Lösungsansätze entwickeln.

Titel jetzt kaufen und lesen

Das Feierabend-Startup

Renk, Erik
9783864149412
256 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Den Traum vom eigenen Unternehmen hegen viele. Wer

möchte schließlich nicht Chef in der eigenen, erfolgreichen Firma sein und seine Ideen verwirklichen? Doch was die meisten vor dem Abenteuer Selbstständigkeit zurückschrecken lässt, ist das Risiko, den Lebensunterhalt eventuell nicht mehr finanzieren zu können. Dabei gibt es eine naheliegende Lösung, mit der Gründen ohne großes Risiko machbar wird – indem man das Unternehmen neben dem Broterwerb startet. Die Vorteile liegen auf der Hand: geringes finanzielles Risiko, die Möglichkeit, das Geschäftsmodell erst einmal testen und die Option, sich bei Erfolg immer noch ganz dem eigenen Unternehmen verschreiben zu können. Doch auch bei einer Gründung neben dem Job muss einiges bedacht werden: Wie hält man den finanziellen und zeitlichen Aufwand gering? Wie viel Freizeit kann und muss man investieren? Welche Punkte sollte man beim Gründen beachten? Wie stellt man sicher, dass sich das Geschäftsmodell trägt – dann auch als einzige Einkommensquelle? Erik Renk, selbst Mehrfachgründer mit inzwischen eigenem Unternehmen, kennt alle notwendigen Schritte, um erfolgreich mit der nebenberuflichen Selbstständigkeit durchzustarten. Und zeigt, wie man mit etwas Feierabend zu einem Unternehmer wird.

Titel jetzt kaufen und lesen

Kennzahlen

Probst, Hans-Jürgen
9783962671747
288 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Kennzahlen ist ein verständlicher Führer durch den Zahlendschungel eines Unternehmens. Ob Umsatzrendite, Cashflow, Marktanteil: Mithilfe von Kennzahlen wird die Unternehmensentwicklung transparent. Stärken und Schwächen lassen sich sofort analysieren und Strategien verändern. Kennzahlen gehören daher zu den wichtigsten Steuerungsinstrumenten. Wie aber berechnet man Deckungsbeiträge, Lagerreichweiten, Produkterfolge oder Kundentreue? Wie erhalten Firmen jeder Größenordnung verlässliche Zahlen? Controllingprofi Hans-Jürgen Probst erläutert die wichtigsten und gebräuchlichsten Kennzahlen. Schritt für Schritt erklärt er, was man über goldene Bilanzregeln, harte und weiche Zahlen oder Shareholder Value wissen muss.

Titel jetzt kaufen und lesen

Glücklich ohne Geld!

Fellmer, Raphael
9783864144585
220 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Raphael Fellmer lebt komplett ohne Geld – er verdient

nichts, er bezahlt nichts. Sein Essen holt er sich von diversen Biosupermärkten, wo er es vor dem Wurf in die Tonne rettet. Er lebt von dem, was in der Überflussgesellschaft zu viel produziert und in der Regel vernichtet wird. Diese Entscheidung trifft Fellmer vor drei Jahren, auf einer Reise ohne Geld und per Anhalter von Holland mit dem Segelboot über den Atlantik, die ihn über Brasilien durch Zentralamerika bis nach Mexiko führt. Zurück in Deutschland steht seine Entscheidung fest: Genau so möchte er weiterleben. Er ernährt sich vegan von weggeworfenen Lebensmitteln, die noch genießbar sind, aber nicht mehr verkauft werden können. "Lebensmittel retten" nennt er das. Seine Klamotten bekommt er gebraucht von Freunden und Verwandten. Mit seiner Konsumverweigerung will der dreißigjährige Berliner aufzeigen, wie viele Ressourcen heute unnötig verschwendet werden. Er beschreibt, wie ein Leben und Alltag ohne Geld aussehen kann, berichtet aus praktischer Erfahrung und erzählt von packenden Begegnungen mit Menschen, die über diesen Lebensentwurf erst staunen – und dann ins Nachdenken kommen. Es ist auch die Geschichte eines Menschen, der anders und erfüllter und vor allem freier leben will.

Titel jetzt kaufen und lesen

Digital anders arbeiten

Hess, Sigrid

9783962671570

224 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Immer mehr Unternehmen nutzen die Chancen der Digitalisierung und profitieren von Clouds, Smartphones und mehr. In der Folge arbeiten immer mehr Menschen flexibel, online, im Büro, im Home Office oder unterwegs. Die Kehrseite ist, dass die Organisation der Mitarbeiter, der Arbeit oder des Büros immer komplexer wird. Oft hat man das Gefühl, den Prozessen nachlaufen statt alles im Griff zu haben. Digitales Arbeiten bedeutet oft auch den Abschied von der Perfektion. Sigrid Hess beantwortet die drängendsten Fragen zum digitale Arbeiten, zu den neuen Formen der Teamarbeit, der entgrenzten Arbeitszeit und den spezifischen Anforderungen an die Datensicherheit. Sie zeigt, welche neuen Tools wichtig werden, wie etwa OneDrive, OneNotes oder mobile Scanner Apps, und was man über diese wissen sollte. So kann jeder die neuen Herausforderungen meistern!

Titel jetzt kaufen und lesen